

م.د. محمد بن محمد

## القيادة الإدارية

## مقدمة:

تعتبر القيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المنظمة الحكومية والمنشأة الخاصة على تحقيق أهدافها بتميز. ولعلنا ندرك بأن القيادة الناجحة أمر يختلف كثيراً عن ممارسات شاغلي المناصب القيادية اليوم، ذلك أنها تسعى لتحقيق الهدف من خلال اتخاذ القرار الصحيح، وليس العمل على تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات، فتطبيق الأنظمة لا يحتاج إلى قائد بارع أكثر من حاجته إلى شخص يكون قادراً على القراءة والمتابعة. ولذلك نجد - اليوم - أن شاغلي المناصب العليا من غير القادة الإداريين يتخذون القرارات الخطأ ولكن بطريقة نظامية مبتة. والقائد الذي سنتحدث عنه في هذا الكتاب.. هو القائد صاحب الفكر والثقافة، وصاحب التصور الواسع العميق الذي يخطط مسيرة المنظمة ويوجهها، تاركاً للمدراء التعامل مع الأنشطة الروتينية.

لقد كان أحد الدوافع لتأليف هذا الكتاب .. هو ما لاحظته المؤلف من اهتمام التنظيمات الإدارية، وكذلك اهتمام المتخصصين في الإدارة بالمديرين .. وإهمالهم للقيادة الإداريين، بالرغم من أن عمل المدير يقوم على ما يرسمه له القائد، فالقائد هو مهندس العملية الإدارية، بينما المدير هو أحد المتقنين.

وبما أن القيادة الإدارية - اليوم - هي الوسيلة الفعالة لإنجاز مهام المنظمات الحكومية والخاصة، وتحقيق الأهداف الكلية لها، فإن القيادة عالية التأهيل هي المسئولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم، وإمكاناتهم البشرية لخدمة المنظمات الإدارية، ومساعدتها لتحقيق أهدافها انطلاقاً من الاستجابة الحقيقية لمعطيات العصر، والمناخ العالمي الذي يؤثر في المنظمة بشكل مباشر.

وفي ظل عدم توفر الكتاب الجامعي المناسب الذي يعالج جوانب القيادة الإدارية المعالجة الصحيحة، أتت فكرة هذا الكتاب الذي رصد فيه المؤلف تطور الفكر القيادي، وضرورة التحول من الفكر القديم والفكر التقليدي .. إلى الفكر المتطور الذي يملك مقومات التجدد

تأليف

أ. د. سالم بن سعيد القحطاني

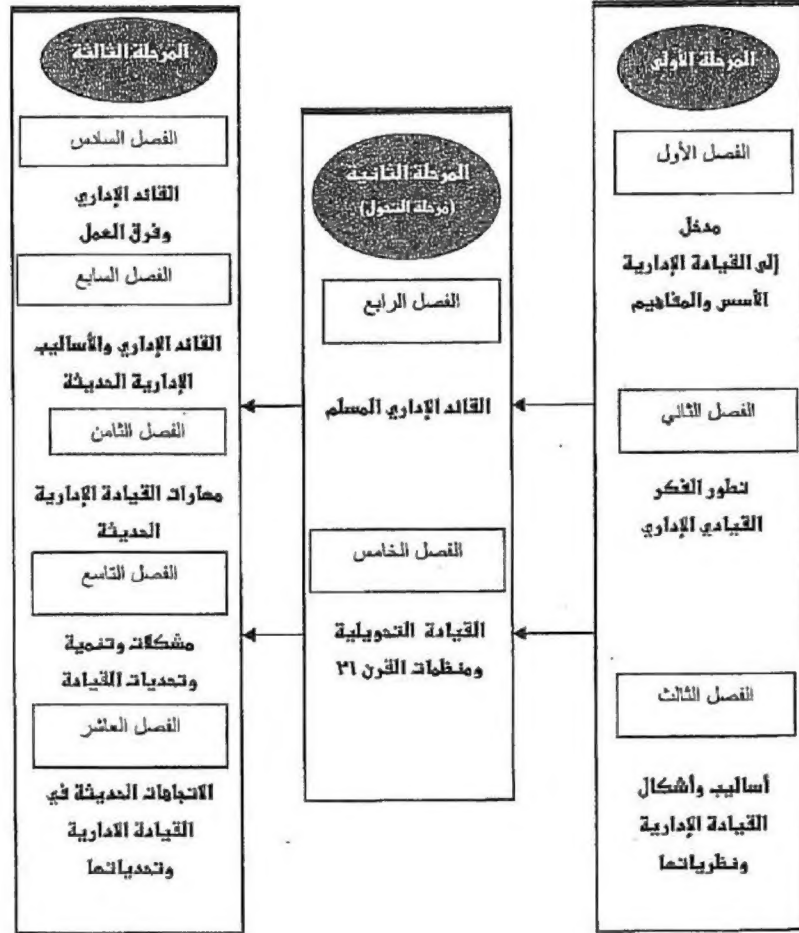
من خلال الإلمام بفكر القيادة الإدارية الإسلامية، ومزجه بإدراك التحولات العالمية اليوم، وفهمها وتطوير مهارات التعامل معها ليصبح قادراً على تحويل منظمته وتطوير أدائها لتكون في مصاف منظمات دول العالم المتقدم.

وقد تطرق المؤلف في هذا الكتاب لمفهوم القيادة وعلاقتها بالإدارة، ثم تطور تطبيقاتها، وأنماطها، وأشكالها، ثم مسؤوليات، وأدوار، ومهارات القيادة، والتحديات التي تواجهها في العصر الحاضر، وكيفية تنمية وتطوير القيادات الإدارية نحو نموذج القيادي العالمي الذي يتطلبه التطور المقترض لمواكبة العولمة.

ولأن باحثي وطلاب الإدارة في أمس الحاجة إلى هذا التفهم والإلمام المعرفي بجميع جوانب موضوع القيادة الإدارية التقليدية والحديثة، ومعرفة سبل الاستفادة من مادتها العلمية في التطبيق المنسجم مع متطلبات العولمة، فإن هذا الكتاب سوف يساهم في تحقيق ذلك المطلب - إن شاء الله - من خلال فصوله التسعة التي تناول فيها المؤلف أهم سمات وملامح ونماذج القيادة الإدارية في المراحل التاريخية عبر الحضارات الإنسانية المختلفة .. وصولاً إلى رصد أهم أساليب التحول نحو نموذج القيادي العالمي وفق ضرورات المواكبة الإيجابية لمتغيرات العصر الحاضر، وقد قسم المؤلف هذا الكتاب إلى ثلاث مراحل: الأولى .. مرحلة الفكر القديم والتقليدي .. وهذه المرحلة تناولها الكتاب في ثلاثة من فصوله .. هي: (١) مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم، (٢) تطور الفكر القيادي، (٣) أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها.

أما المرحلة الثانية: مرحلة التحول ومتطلباتها، فقد تناولها الكتاب في فصلين من فصوله .. هما: (٤) القائد الإداري المسلم، (٥) القيادة التحويلية ومنظمات القرن الحادي والعشرين. وأخيراً تناول الكتاب المرحلة الثالثة: مرحلة الوضع المعاصر، ومهاراته، ومتطلباته، وتحدياته، وقد تناولها الكتاب في خمسة من فصوله .. هي: (٦) القائد الإداري و فرق العمل، (٧) القائد

الإداري والأساليب الإدارية الحديثة، (٨) مهارات القيادة الإدارية الحديثة، (٩) مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية، (١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية وتحدياتها. هذا وقد استخدم المؤلف النموذج التوضيحي التالي .. لإيضاح المفهوم الذي تم على أساسه تقسيم الكتاب إلى ثلاث مراحل، ومن ثم إلى تسعة فصول.



نموذج يوضح تصور التحول المطلوب حسب فصول الكتاب

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
ض	قائمة الأشكال
ظ	قائمة الحالات
٣	الفصل الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم
٣	أهداف الفصل
٣	أولاً: مقدمة
٦	ثانياً: مفهوم وتعريف القيادة
٦	١- تعريف القيادة
٩	٢- تعريف القيادة الإدارية
١٠	٣- مداخل دراسة القيادة الإدارية
١٣	ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية
١٣	١- وجود الجماعة
١٣	٢- وجود هدف مشترك
١٣	٣- التناسق والانسجام
١٤	٤- القدرة على التأثير
١٥	رابعاً: دور القيادة الإدارية في المنظمات
١٦	١- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة
١٧	٢- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية
١٩	خامساً: مبادئ القيادة الإدارية
١٩	١- الإيمان بالهدف
٢٠	٢- الانطلاق إلى الأمام
٢٠	٣- حب العمل مع الآخرين



الصفحة	الموضوع
٢٠	٤- التقدير السليم للموقف
٢١	٥- تحمل المسئولية
٢١	٦- التصرف على المستوى القيادي
٢٢	٧- حسن التصرف
٢٢	٨- القيادة نحو الإصلاح
٣١	<b>الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري</b>
٣١	<b>أهداف الفصل</b>
٣١	<b>أولاً: مقدمة</b>
٣٢	<b>ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة</b>
٣٢	١- الحضارة السومرية
٣٣	٢- الحضارة المصرية
٣٤	٣- الحضارة البابلية
٣٦	٤- الحضارة الصينية
٣٧	٥- الحضارة الإغريقية
٣٨	٦- الحضارة الرومانية
٣٩	<b>ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى</b>
٤١	<b>رابعاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي</b>
٤٢	١- عصر الرسول - صلى الله عليه وسلم -
٤٣	٢- خلافة أبو بكر الصديق
٤٤	٣- خلافة عمر بن الخطاب
٤٦	٤- خلافة عثمان بن عفان
٤٦	٥- خلافة علي بن أبي طالب
٤٨	٦- خلافة بني أمية

الصفحة	الموضوع
٤٨	٧- خلافة العباسيين
٤٩	<b>خامساً: الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث</b>
٥٢	١- المدرسة التقليدية
٦٠	٢- مدرسة العلاقات الإنسانية
٦٣	٣- المدرسة السلوكية
٦٦	٤- مدرسة الإدارة الحديثة
٧٣	<b>الفصل الثالث: أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها</b>
٧٣	<b>أهداف الفصل</b>
٧٣	<b>أولاً: مقدمة</b>
٧٤	<b>ثانياً: أساليب القيادة الإدارية</b>
٧٤	١- أسلوب الشدة
٧٦	٢- أسلوب اللين
٧٧	٣- أسلوب الحزم
٧٩	<b>ثالثاً: أشكال القيادة الإدارية</b>
٧٩	١- القيادة الاستبدادية (السلطوية)
٨٢	٢- القيادة المتساهلة
٨٣	٣- القيادة المشاركة (التعاونية)
٨٤	<b>رابعاً: نظريات القيادة الإدارية</b>
٨٤	١- نظريات القيادة الإدارية التقليدية
٩٣	٢- نظريات القيادة الإدارية السلوكية
١١٥	<b>الفصل الرابع: القائد الإداري المسلم</b>
١١٥	<b>أهداف الفصل</b>
١١٥	<b>أولاً: مقدمة</b>

## ثانياً: ماهية وأهمية القيادة الإدارية في الإسلام

## ثالثاً: أنماط القيادة الإسلامية

١- النمط المثالي (قيادة الرسول - صلى الله عليه وسلم -)

٢- القيادة الحازمة

٣- القيادة اللينة

٤- القيادة المستعدة

## رابعاً: أركان القيادة الإدارية في الإسلام

١- الإسلام والتقوى

٢- القوة والأمانة

٣- العلم

٤- العدل والإنصاف

## خامساً: أسس القيادة الإدارية في الإسلام

١- القيادة تكليف

٢- الشورى

٣- القدوة الحسنة

٤- الفطنة والواقعية

٥- البر والرحمة

٦- الإخلاص في العمل

## سادساً: خصائص القائد الإداري المسلم

١- الفطرة السوية

٢- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق

٣- الثقة وعدم الشك في سلوك الآخرين

٤- المحافظة على النظام والانظام

٥- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف

٦- حسن الحكم والتواضع

٧- الرحمة بالمرؤسين ومحبهم والعفو عند المقدرة

٨- الحزم والوسطية في التعامل

٩- الشجاعة والصبر وضبط النفس

## الفصل الخامس: القيادة التحويلية ومنظمات القرن الحادي والعشرين

## أهداف الفصل

## أولاً: مقدمة

## ثانياً: عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة

## ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١

١- التحول إلى اقتصاديات السوق الحر

٢- خصخصة المؤسسات العامة

٣- التوقيع على الاتفاقيات الدولية

٤- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات

٥- تنامي ظاهرة العولمة

٦- نمو الشركات متعددة الجنسيات

٧- الضغط السكاني والتغير في هياكل القوى العاملة

## رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن ٢١

١- تحدي المنافسة

٢- تحدي العولمة

٣- تحدي الاستخدام الأمثل للموارد

٤- تحدي الجودة الشاملة

٥- التحديات التكنولوجية

الصفحة	الموضوع
١٩٥	٥- مرحلة أداء الفريق وصيانته
١٩٦	٦- مرحلة الاحتفال
١٩٦	خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل
١٩٦	١- الاتصال الفعال
١٩٧	٢- الاستماع الإيجابي
١٩٨	٣- التغذية الراجعة (العكسية)
١٩٩	٤- إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق
٢٠٠	سادساً: خصائص فريق العمل الفعال
٢٠٠	١- القيادة المشتركة
٢٠١	٢- الاتصال المفتوح
٢٠١	٣- البيئة الودية
٢٠١	٤- إدراك أهداف الفريق المشتركة
٢٠٢	٥- فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً
٢٠٢	٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق
٢٠٣	٧- التحضر في التعامل مع الخلاف
٢٠٣	٨- الاتفاق الجماعي عند اتخاذ القرارات
٢٠٤	٩- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب
٢٠٩	الفصل السابع: القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة
٢٠٩	أهداف الفصل
٢٠٩	أولاً: مقدمة
٢١٠	ثانياً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف
٢١٣	ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الجودة الكلية
٢١٩	رابعاً: القائد الإداري وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية

الصفحة	الموضوع
١٦١	٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير
١٦٢	خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية
١٦٥	سادساً: حاجة القائد التحويلي إلى التغيير
١٦٦	سابعاً: خصائص ومهام القائد التحويلي
١٧٠	ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية
١٧٠	١- إدارة التنافس
١٧١	٢- إدارة التعقيد
١٧١	٣- تكيف المنظمة مع التوجهات العالمية
١٧٢	٤- إدارة فرق العمل العالمية
١٧٢	٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد
١٧٢	٦- إدارة التعليم والتدريب
١٧٣	تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية
١٧٧	عاشراً: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى
١٨٥	الفصل السادس: القائد الإداري وفريق العمل
١٨٥	أهداف الفصل
١٨٥	أولاً: مقدمة
١٨٧	ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه
١٨٩	ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل
١٩٢	رابعاً: مراحل تطور فريق العمل
١٩٣	١- مراحل التشكيل
١٩٤	٢- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف
١٩٤	٣- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
١٩٥	٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار

الصفحة	الموضوع
٢٦٥	٣- المراحل العلمية للتغيير وإدارته
٢٦٧	خامساً: القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل
٢٦٨	١- مفهوم وأنواع ضغوط العمل
٢٦٩	٢- أسباب ضغوط العمل
٢٧١	٣- أساليب إدارة ضغوط العمل
٢٧٥	سادساً: القائد الإداري وإدارة الصراخ (الخلافات)
٢٧٥	١- مفهوم الخلافات
٢٧٦	٢- أسباب الخلافات
٢٧٨	٣- أساليب إدارة الخلافات
٢٨٠	سابعاً: القائد الإداري وإدارة الإخفاق
٢٨٣	ثامناً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات
٢٩٣	الفصل التاسع: مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية
٢٩٣	أهداف الفصل
٢٩٣	أولاً: مقدمة
٢٩٤	ثانياً: مشكلات القيادة الإدارية
٢٩٤	١- البيروقراطيات المترهلة
٢٩٦	٢- الأنظمة واللوائح
٢٩٧	٣- نقل واستخدام التكنولوجيا
٢٩٨	٤- البيئة المادية والتنمية الحراسية
٢٩٨	٥- القيم والانتماءات الاجتماعية
٣٠٠	٦- الضغوط الداخلية والخارجية
٣٠١	٧- عدم كفاءة القيادات الإدارية
٣٠٢	٨- الانغلاق الثقافي الحضاري

الصفحة	الموضوع
٢٢٢	خامساً: القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة
٢٢٧	سادساً: بطاقة الأداء المتوازن BSC
٢٢٩	- أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC
٢٣٠	- محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
٢٣٤	سابعاً: إدارة المشاريع
٢٣٧	أ- دورة حياة المشروع
٢٣٨	ب- تنظيم إدارة المشروع
٢٣٩	ج- إدارة المشاريع الحكومية
٢٤٠	د- منهجية إدارة المشاريع
٢٤٩	الفصل الثامن: مهارات القيادة الإدارية الحديثة
٢٤٩	أهداف الفصل
٢٤٩	أولاً: مقدمة
٢٥١	ثانياً: القائد الإداري وإدارة الذات
٢٥١	١- أسس إدارة الذات
٢٥٤	٢- مبادئ إدارة الذات
٢٥٧	ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الوقت
٢٥٧	١- مفهوم وأهمية إدارة الوقت
٢٥٩	٢- الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت
٢٦٠	٣- مضيعات الوقت
٢٦٢	٤- سبل إدارة الوقت بفعالية
٢٦٣	رابعاً: القائد الإداري وإدارة التغيير
٢٦٣	١- مفهوم وأهداف التغيير
٢٦٤	٢- أبعاد التغيير

الصفحة	الموضوع
٣٤٧	٨- الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية
٣٤٨	ثانياً: القيادة الاستشرافية Visionary Leadership
٣٥٠	١- مفهوم وتطور القيادة الاستشرافية
٣٥٤	٢- المنظمات الاستشرافية
٣٥٦	٣- عناصر القيادة الاستشرافية
٣٥٩	٤- جوانب تميز القيادة الاستشرافية
٣٦١	٥- سمات وخصائص القيادة الاستشرافية
٣٦٧	٦- تحديات القيادة الاستشرافية
٣٧٠	ثالثاً: القيادة الأخلاقية Moral Leadership
٣٧٠	١- مفهوم وتطور القيادة الأخلاقية
٣٧٣	٢- مميزات القيادة الأخلاقية
٣٧٤	٣- سمات وخصائص القيادة الأخلاقية
٣٧٥	٤- دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين
٣٧٧	رابعاً: القيادة الخدمية Servant Leadership
٣٧٩	١- مفهوم وتطور القيادة الخدمية
٣٨١	٢- خصائص وسمات القيادة الخدمية
٣٨٣	٣- مقومات القيادة الخدمية
٣٨٤	خامساً: القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership
٣٨٥	١- مفهوم وتطور القيادة الريادية
٣٩٢	٢- مدخل الريادة في القيادة
٣٩٣	٣- المهارات اللازمة للقائد الريادي
٣٩٦	٤- أبعاد القيادة الريادية
٤٠٥	٥- دور القيادة الريادية في بناء المنظمات الريادية

الصفحة	الموضوع
٣٠٣	٩- الانحراف الإداري الأخلاقي
٣٠٤	١٠- العلاقات مع المستشارين
٣٠٦	ثالثاً: تنمية وتطوير القيادات الإدارية
٣٠٧	١- تأهيل القيادات الإدارية
٣٠٨	٢- تطوير وتدريب القيادات الإدارية
٣١٠	٣- اختيار وتعيين القيادات الإدارية
٣١١	رابعاً: التحديات المعاصرة والمستقبلية
٣١١	١- ظاهرة العولمة
٣١٢	٢- المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية
٣١٤	٣- التطور التقني
٣١٥	٤- التحدي الريادي
٣١٧	٥- التحدي الإيديولوجي
٣٢٥	الفصل العاشر: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها
٣٢٥	أهداف الفصل
٣٢٥	مقدمة
٣٢٧	أولاً: القيادة الاستراتيجية
٣٢٨	١- مفهوم وتطور القيادة الاستراتيجية
٣٣١	٢- أهمية القيادة الاستراتيجية
٣٣٢	٣- الإسهامات الفكرية في القيادة الاستراتيجية
٣٣٦	٤- مهام وأدوار القيادات الاستراتيجية
٣٤٠	٥- سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية
٣٤٥	٦- الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية
٣٤٦	٧- بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	خريطة (مدخل إلى القيادة الإدارية الأسس والمفاهيم)	١
٣٢	خريطة (تطور الفكر القيادي الإداري)	٢
٧٤	خريطة (أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها)	٣
٩٧	أبعاد نظرية الشبكة الإدارية والأنماط الرئيسة فيها	٤
١٠٠	نظرية الإبعاد الثلاثة	٥
١٠٢	نظرية المسار إلى الهدف	٦
١٠٦	سلسلة النظم من ١ إلى ٤	٧
١٠٩	نظرية أنماط القيادة	٨
١١٦	خريطة (القائد الإداري المسلم)	٩
١٤٣	خريطة (القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن ٢١)	١٠
١٨٦	خريطة (القائد الإداري وفريق العمل)	١١
٢١٠	خريطة (القائد الإداري والأساليب الحديثة)	١٢
٢٥٠	خريطة (مهارات القيادة الإدارية الحديثة)	١٣
٢٩٤	خريطة (مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية)	١٤
٣٢٧	الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الحديثة	١٥
٣٣٩	أنماط القيادة الاستراتيجية	١٦

## الصفحة

## الموضوع

٤٠٧	سادساً: القيادة العالمية Global Leadership
٤٠٨	١- مفهوم وتطور القيادة العالمية
٤١٠	٢- متطلبات القيادة العالمية
٤١١	٣- مهارات القائد العالمي
٤١٣	٤- خصائص القائد العالمي
٤١٦	سابعاً: قيادة التغيير Change Leadership
٤١٧	١- مفهوم ونشأة قيادة التغيير
٤١٨	٢- مهارات وخصائص قادة التغيير
٤٢٠	٣- مجالات عمل قيادة التغيير
٤٢١	٤- أبعاد قيادة التغيير
٤٣٣	المراجع
٤٣٣	أولاً: المراجع العربية
٤٤٨	ثانياً: المراجع الأجنبية
٤٥٩	المصطلحات
٤٥٩	أولاً: عربي - إنجليزي
٤٦٤	ثانياً: إنجليزي - عربي

## قائمة الحالات

رقم الحالة	عنوان الحالة	الصفحة
١	منهجية الفكر القيادي للملك سلمان بن عبدالعزيز .....	٢٣
٢	ذكاء القادة .....	٢٦
٣	حوار بين جيلين .....	٦٩
٤	نماذج إدارية متسلطة .....	١١٠
٥	مدير الحركة .....	١١٢
٦	مقومات القائد الإداري الناجح من المنظور الإسلامي .....	١٣٤
٧	التقنية وضعت في قائمة أثرياء العالم .....	١٧٩
٨	التفكير الإبداعي .....	١٨٢
٩	مصنع الملابس .....	٢٠٥
١٠	الجودة والتخصص والنجاح .....	٢٤٣
١١	مايكل دل .... رؤية واضحة وهدف جري .....	٢٤٥
١٢	قصة النجاح الكبير .....	٢٨٦
١٣	جاك ويلش وصيغة القيادة الناجحة .....	٢٨٩
١٤	الثقافة طريق الانفتاح على الآخر .....	٣٢٠
١٥	معوقات إدارية .....	٣٢١

**الفصل الأول**  
**مدخل إلى القيادة الإدارية**  
**الأسس والمفاهيم**



## الفصل الأول

### مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم

#### أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تزويد القارئ بخلفية علمية عن القيادة الإدارية ومفهومها وتعريفها وأسسها ومداخل دراستها.
- ٢- إطلاع القارئ على أهم مداخل دراسة القيادة الإدارية، وأهميتها للمنظمة وعلاقتها بعناصر العملية الإدارية.
- ٣- تعريف القارئ بأهم المبادئ التي تركز عليها القيادة الإدارية.

#### أولاً: مقدمة

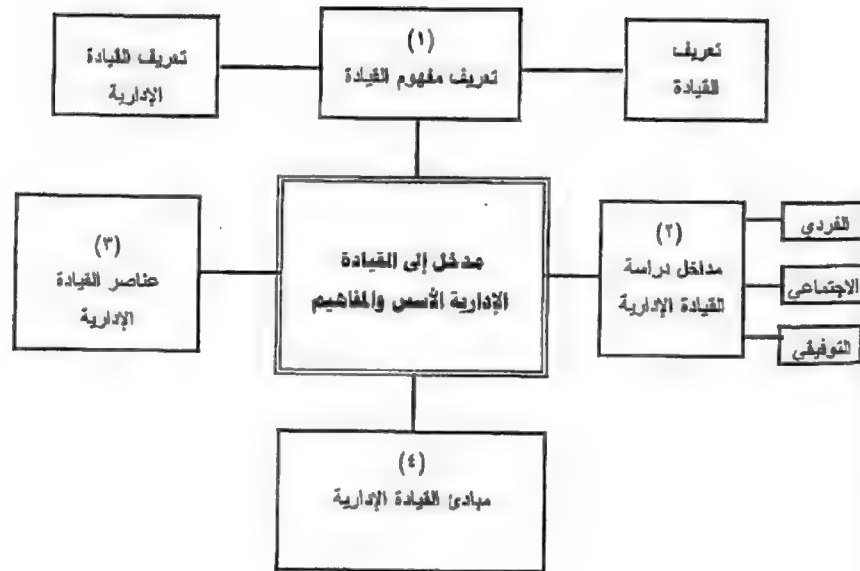
يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وعندما نتحدث عن ذلك النشاط في المنظمة فإنه يأتي بعكس مصطلح الإدارة الذي جاء من المصدر يدور دوراً فهو مدير حيث يدور في دائرة الاجراءات والعمل الروتيني. وهكذا فقد جاء هذا المصطلح من الاصول اللغوية للكلمة سواء اللاتينية او العربية. جاءت كلمة القيادة في الفكر اليوناني من كلمة Leadership وهي مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يؤثر أو يوجه وأشخاص آخرين يقبلون ذلك (كنعان ، ١٩٩٩ : ٨٦-٨٧). وفي اللغة العربية نجد أن القيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الجمل من الامام، ولا يسوقه من خلف، فالقود من امام والسوق من خلف، ويقال أقاده حيلة بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور ، ٢٠٠٠ : ٣١٥).

وعندما ننظر إلى ما يعنيه هذا المصطلح عندما نربطه بالمنظمة في صيغة القيادة الإدارية نجد أنه يعني ما يقوم به القائد في المنظمة من تأثير على التابعين وحفزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم المشتركة، ومدى استجابة العاملين لتوجيهات القائد.

تعتبر القيادة Leadership إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة، وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نشط يسعى للبقاء على هذا الكون. ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداءً إنساني بحت، ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية - على اليابسة وتحت الماء - قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة، وبالتالي ساعدتها على البقاء. ولهذا فإن القيادة تشكل إحدى سمات الممالك الإنسانية وغير الإنسانية منذ قدم الزمن، ويمكن القول بأن الإنسان قد تعلم من الممالك الأخرى على مر العصور .. طرقاً كثيرة في ممارسة القيادة وتحقيق الهدف.

لقد تناول الكثير من الكتاب موضوع القيادة من خلال أحد مداخل القوة التي تقوم عليها القيادة والتي ستطرق لها لاحقاً، إلا أنه لم يبرز لنا في تلك الدراسات كيف تطورت القيادة عند الإنسان كممارسة، ذلك لأن التركيز أنصب على النتائج، وليس على الكيفية التي تحققت بها تلك النتائج.

إن المتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.. حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية التي سادت في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا. وحيث أن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كواحدة من تلك الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهامها. وقد طورت تلك المجتمعات نموذج القيادة. خاصة عندما ظهرت التنظيمات الرسمية، وسيطرت الحكومات على مجريات الأمور في البلاد المختلفة.



شكل رقم (١): خريطة (مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم)

## ثانياً: مفهوم وتعريف القيادة

حظيت القيادة باهتمام خاص لما لها من دور في الحياة والبقاء، وهكذا فإن الكتابات التي تناولت القيادة قد أشارت إلى بداية ظهور الحاجة إلى القيادة منذ نشأة المجتمعات الإنسانية، ثم أخذت تتوسع الحاجة إليها بعد ظهور التنظيمات والمنظمات الرسمية، وغير الرسمية. وتعتبر هذه الحقيقة هي السبب الذي جعلنا نستطرد في مقدمة هذا الفصل لنمهد الأرض ونسهل الطريق نحو استعراض مفهوم القيادة، ومداخل دراستها، وأسسها، وأهميتها للمنظمات الحديثة، وعلاقتها بالعملية الإدارية، ومبادئها.

ويمكن اعتبار القيادة علم وفن في آن واحد، فهي كما أشار الطيب علم في مناهجها المتكاملة القائمة على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التماسك الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة، ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأهداف. والقيادة فن في ممارستها لأنشطتها، وفي استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة (الطيب، ١٤٠١هـ: ٧٣). ومما لا شك فيه أن القيادة الماهرة هي التي تبعث الحياة في استاتيكية التنظيم، ويجود النصوص التي تحكمه. ويقول الخواصي (١٤٠٣هـ: ١١٩) إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادته قبل كل شيء، فهي تعتمد وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم.

## ١- تعريف القيادة:

ذكر ابن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة ... بأنها مأخوذة من الفعل (قاد) كما في: قاد الرجل بعيره فهو يقوده قوداً، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به (ابن دريد، ب.د: ٢٩٥)، وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلم بأنها مأخوذة من كلمة "القياد"

وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تفادياً للعقبات، وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها - وهو القائد (الصحاح في اللغة والعلم، ب.د.، ج ٢: ٢٦١).

وفي تعريف القيادة اصطلاحاً ثمة اختلاف بين العلماء حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص .. سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلفت عن ذلك، وتغيرت للتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يكن بالإمكان الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هناك - أيضاً - حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل بحسب نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الإدارة حول تعريف القيادة بالرغم من أنهم لم يتعدوا كثيراً عن الإطار العام لها.

وقد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة، وما هي عليه فعلاً، وكذلك حول الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصية من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصية من خصائص الفرد .. حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلانية أو أخلاقية مثل: البسيطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.

ولاختلاف علماء الإدارة حول تعريف القيادة أسباب تبرز من خلال تلك التعاريف. فنجده "توماس جوردن" يعرف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم، ويعرفها "فرنس وساندر" على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة، ويعرفها "هارتلي" على أنها مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين، ويعرفها "هيمن" على أنها العملية التي يتمكن

من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم (أبو السعود، ١٩٧٨م).

وتدل التعاريف السابقة على اختلاف في وجهات النظر حول القيادة، ويمكن أن نلخص ما سبق من الخلافات حول التعريفات على النحو التالي :

**التعريف الأول:** ركز فيه "جوردن" على السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم.

**التعريف الثاني:** ركز فيه "فرنس وساندر" على أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة فلا وجود لها دون وجود الجماعة، كما أنها تقوم على التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع.

**التعريف الثالث:** يركز فيه "هارتلي" على أن القيادة سمة من سمات الشخص يستطيع من خلالها القائد التأثير على الآخرين، والتحكم فيهم وتوجيههم والسيطرة عليهم.

**التعريف الرابع:** يركز "هيمن" فيه على أن القيادة تأثير على الآخرين وتوجيه وإرشاد وضبط بهدف لتحقيق غاية جماعية.

وكما في جوانب الإدارة الأخرى لم يتوقف الاختلاف بين علماء الإدارة عند هذا الحد حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها، فكتاب الإدارة التقليدية ركزوا في مختلف تعريفاتهم للقيادة على السلطة الرسمية كأساس لوجود القيادة، فهم يرون بأن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإرادة القائد وتمكنه من توجيههم، بينما ركز أنصار الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة، وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض على الجماعة، وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً. وركز أصحاب المسار المنهجي للإدارة على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة، أي أنهم ينظرون إلى القيادة على أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.

وقد لاحظ "إسماعيل" اعتماد الملهين الأولين على الوسيلة - وهي السلطة - في تعريفهم للقيادة، بينما ذهب أنصار التوجه المنهجي للإدارة في تعريفهم للقيادة إلى اعتبارها غاية تتحقق من خلالها أهداف الإدارة. ولهذا قدم تعريفاً شاملاً لكلا الاتجاهين، حيث يرى أن القيادة هي "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (إسماعيل، ١٩٨١م: ١٣٥-١٣٦).

ويشير "ليونارد وايت" إلى أن القيادة توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك (L.P.White, 1962:185). والقيادة كما يشير "العشماوي" هي فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلى تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة (١٩٨١م: ٢٣١).

وأخيراً يعرف "كامل المغربي" (١٩٨٨م: ٤١٤) القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".

وخلاصة الأمر يمكن أن نعرف القيادة تعريفاً مختصراً على أنها: قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

#### ٢- تعريف القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية Management Leadership عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من

خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إلاماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

وبناء على هذه المقدمة نجد أن وايت White قد عرف القيادة الإدارية على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (L.P.White, 1962; 185-186).

ويرى "هنت ولارسون" (Hunt and Larson, 1977: 238) بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون الثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعية. ويشير "رفاعي" (١٩٨١: ٩٧) إلى أن "الصاب" قد عرف القيادة على أنها "عملية اختيارية يقوم بها الشخص (القائد) وتمثل في التأثير على سلوك الآخرين بهدف إنجاز وتحقيق هدف معين"، أما "الرفاعي" نفسه فقد عرفها بأنها التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيارياً في تحقيق أهداف المنظمة. أخيراً فقد عرف "محمد عثمان" (عثمان، ب.د: ١٦٣) القيادة بأنها "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

ويمكن أن نلخص إلى أن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة.. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين- أفراد وجماعات- ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

### ٣- مداخل دراسة القيادة الإدارية:

لقد برزت هناك ثلاثة مداخل لدراسة القيادة الإدارية ومحاولة فهمها، وهي:

أ- المدخل الفردي Individual approach

ب- المدخل الاجتماعي Social approach

### ج- المدخل التوفيقي Combination approach

ويمكن استعراض كل منها بشيء من التفصيل فيما يلي:

(أ) المدخل الفردي Individual approach: المدخل الفردي هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، ويعتبر هذا المدخل أول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة، وتحديد سمات القائد الناجح، فقد ركز المدخل الفردي في دراسة القيادة على الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً. ونتيجة لهذا التوجيه نجد أن العديد من طروحات الكتاب والمنظرين حول القيادة تنطلق من هذا المدخل على أساس أن القيادة نتيجة حتمية لتمييز الشخص بعدد من السمات والخصائص التي تؤهله لتولي مسئولية القيادة، وأنها ليست سلوكاً يمكن التحكم فيه وتوجيهه. وقد قسم بعض الكتاب (الياع، ١٩٨٥: ٣١) تلك الخصائص إلى خصائص وسمات شخصية مألوفة، وخصائص وسمات شخصية غير مألوفة. وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة.... كقراءة الأفكار والكشف عن الحظوظ وفرض الطاعة بعملية التروم المغناطيسي). أما بعض الكتاب فقد أجملوها في مجموعة موحدة من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للفرد القائد. وهكذا فإن هذا المدخل يؤكد على أن الصفات والسمات الشخصية هي التي تميز القائد عن غير القائد.

(ب) المدخل الاجتماعي Social approach: يسمى هذا المدخل في بعض الأحيان بالمدخل الموقفي، وهو مدخل علماء الاجتماع نظراً لأنهم يرون أن في الموقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، ولذلك يرى أصحاب هذا المدخل بأن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته، وهي بيئة المنظمة واجتماع الذي يمارس سلطاته من خلاله. ويطلق البعض على هذا المدخل اسم المدخل الوظيفي، نظراً لأن أساس القيادة- هنا- هو أساس وظيفي تخصصي، حيث أن القائد هو الذي يحوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف، وهو الذي يلم بدقائق الوظيفة

وظروفها (أبو توهه، ١٤٠٢هـ: ٧٧). ويؤكد أصحاب هذا المدخل بأن لتلك البيئة الاجتماعية قيم وتقاليـد تؤثر على سلوك القائد .. بالإضافة إلى تأثير القوى النابعة من الجماعة التي يقودها، ومن مدى استعدادها للعمل مع بعضها البعض، وثقتهم في بعضهم البعض، وقدرتهم على مواجهة المشاكل كوحدة واحدة. كما يرى أصحاب هذا المدخل بأن هناك- أيضاً- تأثير لطبيعة المشكلة التي تواجه الجماعة ومتطلبات الموقف لما يفرض على القائد سلوكاً أو قراراً محدداً.

ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن حجر الأساس في دراسة القيادة هو قبول الجماعة لسلطة القائد قبولاً اختيارياً، وتعاونهم في تنفيذ قراراته والامتثال لسلطته، بحيث تظهر قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، مما يجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا، وليس عن قهر ومساءلة ( درويش وتكلا، ١٩٦٨م: ٣٤٧).

(ج) المدخل التوفيقي Combination approach: يجمع هذا المدخل- بشكل توفيقي- بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل الذي يفضلـه علماء الإدارة ومن في حكمهم. ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد، ومتطلبات الموقف، ولكن بالإضافة إلى ذلك... يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي، أي يجب أن يكون هناك تفاعل بين القائد نفسه وخصائص وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. ويؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية الأفراد كمعـصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة أو فشلها. وذلك من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد حتى يبقى قادراً على التحكم في الموقف.. قادراً على التعامل معه ومواجهته. إن تفضيل علماء الإدارة لهذا المدخل قائم على حقيقة أنه يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل بنجاح.

### ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة التي يمكن مناقشتها فيما يلي:

#### ١- وجود الجماعة:

لا يمكن أن يتصور أحداً أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي- في الواقع- الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة.

#### ٢- وجود هدف مشترك:

إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه. وحيث أنه- في أغلب الأحيان- يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة .. فإن دور القائد هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة .. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع، فمن الطبيعي أن يكون لكل شخص أهدافه الخاصة، بالإضافة إلى أهداف الإدارة، وقد يكون هناك شيء من التضارب في بعض الأحيان، وهنا يأتي دور القائد كمهندس لهذه الاختلافات، حيث يتوجب عليه البحث عن الصيغة التي تتحقق بها وحدة الهدف بالشكل الذي تتحقق من خلاله الأهداف الفرعية للمرؤوسين. ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر أن يكون هناك درجة عالية من التناسق والانسجام الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الإيمان بالهدف، وبالتالي تسهل مهمة القائد في توحيد الجهود نحو هدف محدد.

#### ٣- التناسق والانسجام:

لما لا شك فيه أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم

نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها.. ما لم يوجد لديهم نوع من التماسك والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود.

#### ٤- القدرة على التأثير:

إن القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة. ويشير العديد من الكتاب ومنهم يعبره (١٩٨٤م: ٥)، وفيري (١٤٠٥هـ: ١٠-١٢) إلى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على الرؤوسين، وهي كما يلي:

**التأثير القسري Coercive Power:** وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض الميزات، أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار، وغير ذلك من مصادر التأثير القسري المستمد من السلطة الوظيفية.

**التأثير بالمكافأة Reward power:** ويعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة الرؤوسين لتوجيهات القائد وإتباعهم لتعليماته، وقيامهم بما يطلب منهم. ومن أمثلة التأثير بالمكافأة المديح والثناء والترقية، أو منح مكافأة مادية أو إجازة دراسية، أو إدخال العمل بنظام القطعة أو النسبة.

**التأثير الشوعي Legitimate power:** ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه. وهكذا نجد أن صدور قرار إداري باختيار شخص لشغل منصب معين، أو القيام بمهمة محددة يمثل أساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.

**التأثير المعرفي (العلمي) Knowledge power:** ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة، أو الخبرة، والمعرفة التخصصية التي يملكها الشخص في مجال من المجالات. ويكون تأثير القائد في هذه الحالة على الرؤوسين نابع من معرفته الجيدة في موضوع معين، والتي تجعل منه قوة للتأثير على الآخرين في هذا المجال.

**تأثير المرجعية Reference power:** وهو التأثير النابع من قدرة الشخص القائد الذاتية على الحكم على الأشياء. فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية. تجعل منه مصدراً للتشريع أو الفتوى، مما يخلق عند الرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد، وبالتالي يتخذونه كمرجع في كثير من أمورهم، وقراراتهم المتعلقة بحياتهم بشكل عام، وبالعامل بشكل خاص.

**تأثير السمات الشخصية Charisma power:** ويرى بعض الكتاب أن ذلك التأثير هو ما يسمى بالتأثير "الكرزماطيكي" أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة، والميزة التي يملكها القائد، والتي يستلهمها في توجيه رؤوسه والتأثير عليهم.

**تأثير القرينة Back up power:** وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه. ويستمد القائد قوته على هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو أصدقائه الذين هم في مناصب عليا. وكذلك يستمد القائد قوته على التأثير القائم على القرينة من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الآخرين والتحكم فيهم.

#### رابعاً: دور القيادة الإدارية في المنظمات

يتضح دور القيادة الإدارية في المنظمات من خلال ما تحظى به القيادات من أهمية في تلك المنظمات، وكذلك ما لها من علاقة وطيدة بعناصر العملية الإدارية الأخرى. ونستعرض تلك الأدوار فيما يلي:



## ١- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة:

تكمن أهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات. وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي .. بين القائد والمؤوسين أو بطريق غير مباشر.. كمشاركات المؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة.. لتحقيق أهداف المنظمة. وما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة، ويحول دون تحول إدارة التفيد إلى هياكل صماء، ودون أن تصبح الإمكانيات هباء منثوراً (الخواني، ١٤٠٣هـ: ١١٩). ولهذا فقد قال "وايت" بأن حياة المنظمة وروحها لا تنبع من هيكلها التنظيمي .. بل تنبعان- إلى حد كبير- من خصائص القيادة الإدارية بها (White, 1962: 185).

ويرى الصباب (١٤٠١هـ: ١٩٩) أن كتاب علم الإدارة المحدثين قد أجمعوا على أن القيادات الإدارية في المنظمات.. هم من يقع على عاتقهم حالياً وضمن مسؤولياتهم المباشرة... كيفية ملاحقة الأحداث العالمية، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية... للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء، وتحقيق الأهداف لمواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة الإدارية عملاً يؤثر في التنظيم نفسه، وفي أهدافه، وفي تطور المجتمع ذاته، وخاصة أن القيادي غير الكفء يعطل تحقيق المنظمة لأهدافها، ويجرم المجتمع من خدامها.

ويمكن أن نخلص من العرض السابق إلى أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة- في المنظمة- عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد هو المسئول الأول والأخير عن

التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف.

## ٢- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية:

مع أن القيادة تشكل جوهر عمل المدير، ولب العملية الإدارية، فإن لها أيضاً دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية. فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة أو اتخاذ القرار .. نجد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة، مما يفرض على القائد ضرورة النجاح في دورة حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح. ومنستعرض فيما يلي دور القائد في مختلف الأنشطة الإدارية:

**التخطيط Planning:** إن التخطيط هو النظرة إلى المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويوحد الجهود اللازمة لتحقيقها. ويقع التخطيط في قمة العملية الإدارية ويتوج أساليبها، ولذا يؤكد الإداريون بأنه على قدر مهارة القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل، وسياسات وبرامج عمل سليمة.. على قدر ما يكون نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها. ويحكم أن التخطيط محاولة ذهنية منظمة ومستمرة لتحديد المشاكل، ووضع الخطط واختيار أفضل السبل لتحقيق أهداف الإدارة، فإن ذلك كله يحتاج إلى قيادة تتسم بسعة الإدراك، وغزارة المعلومات، والمقدرة على توظيف الإمكانيات الذهنية، وحسن الاختيار ودقة الإنجاز.

**التنظيم Organization:** يعتبر التنظيم هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو ترتبط فيها النشاطات بشكل منطقي. ويعمل التنظيم كذلك على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية بما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها البعض، مكونة تنظيم موحد يحقق- في النهاية- هدف



الإدارة بأقل تكلفة وجهد ممكن. ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية.

**التوجيه Directing :** يمثل التوجيه دفع الرؤوسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها. وهكذا فإن التوجيه من المهام الرئيسة للقيادة... لأن التعليمات الإدارية تسوجب الكثير من الفطنة والذكاء والإلام وسعة التصور والبدئية لتوظيف الصلاحيات والسلطات المخولة بشيء من الحنكة والخبرة لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فقد يترتب على التوجيه الخطأ ضياع الخطوات الإدارية السابقة والتالية، ومن هنا نستدل على أن التوجيه هو الذي يترجم سياسات التخطيط إلى واقع.

**التنسيق Cooridination :** ويشكل التنسيق ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في المكان والزمان والمستوى بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به موازنة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك، وإزالة أي اختلاف في الرأي يحدث بين جماعات العمل، وكذلك تحديد أولويات العمل بحيث تستغل كافة الطاقات والإمكانات على أكمل وجه. ويحيز التنسيق واحد من نشاطات القائد الإداري الأساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على معرفته بإمكانات المنظمة المادية والبشرية، والقائد هو الذي يستطيع تقدير متطلبات إصدار الأوامر، وتغييرها والتشدد أو اللين فيها.

**المتابعة والرقابة Reporting :** إن المتابعة والرقابة تمثلان جانباً مهماً من العملية الإدارية، فيتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف، وتركز الرقابة على التأكد من حسن الأداء، وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً. والمتابعة والرقابة من أنشطة القيادة الإدارية، وهما وجهان لعملة واحدة لكونهما يعتيان بمتابعة الأداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الأداء

الكلية. ولأن ذلك من متطلبات العمل القيادي فإنه يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية، وحزم ورؤية شاملة.

**اتخاذ القرارات Decision Making :** يعتبر اتخاذ القرارات أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لأنها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل.. بالاعتماد على الحكم والقياس وبعيداً عن التخمين والحدس. والقائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، كما أنه هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاته مما يفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.

وما لا شك فيه أن العرض السابق يجعلنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن العملية الإدارية.. هي مجموعة الأعمال والوظائف التي تقوم بها الإدارة بإشراف مباشر من قيادتها، وبالتالي فإن تلك العملية هي وظيفة كل قائد في أي مستوى إداري.

### خامساً: مبادئ القيادة الإدارية

لقد وجدت قيادة المنظمات الإدارية من أجل القيام بعدد من المهام الموكلة إليها، وقد كانت تعمل في ظل عدد من المبادئ التي تنبع من حاجة المنظمة إلى تلك القيادة. ولكي تؤدي القيادات الإدارية المهام المطلوبة منها بفعالية عالية، فإن عليها أن تتمثل عدداً من المبادئ التي لا يستغني عنها القائد (النمر وآخرون، ١٤١٤هـ)، ومنها ما يلي:

١- **الإيمان بالهدف:** إن الإيمان بالعمل ومجدوى ما نعمله.. يأتي في مقدمة مبادئ القيادة الإدارية. والقائد الإداري الذي تساوره بعض الشكوك حول هدف التنظيم الإداري الذي يقوم على رأسه.. لن يكون متحمساً بالقدر المطلوب حتى وإن استشعر المسؤولية. ومن هنا فإنه لا بد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيقه، وينقل ذلك الإيمان إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوى عال من الإيمان بالهدف، ويقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين.. بقدر ما يستطيع الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. إن هذا

المبدأ يجعل العاملين والقادة على حد سواء .. في غاية التصميم على أداء العمل بالشكل الذي يحقق الأهداف بتميز.

٢- الانطلاق إلى الأمام: لابد وأن يكون القائد على قدر كبير من القدرة على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الأمام، ويعني ذلك هجر الاستقرار والدعة والعمل للتطوير والابتكار والإبداع، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة بعيدة المدى ويملك قدرة على استشراف المستقبل .. يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها. ولهذا فإن هذا المبدأ يشكل أحد العناصر التي يجب أن يعمل القائد من أجلها، وذلك لما لها من تأثير على أداء الوظيفة القيادية بفعالية.

٣- حب العمل مع الآخرين: إن حب القائد للعمل مع الآخرين سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة .. يمثل أحد العناصر الرئيسية لنجاحه في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ولذلك فقد اعتبرنا هذا أحد مبادئ القيادة الإدارية. كما أن أحد عناصر وجود القيادة هو وجود الجماعة، ولا يمكن أن تستمر الجماعة ما لم يكن هناك توافق وتعاون لتحقيق الهدف. ولذلك فإنه لا يمكن أن يأتي حب العمل مع الآخرين من فراغ، كما أنه لكي يتحقق ذلك على أرض الواقع فلا بد من توفر بعض المتطلبات التي منها يتحقق مبدأ الإيمان بالهدف ومبدأ الانطلاق إلى الأمام، ثم وجود الاستعداد لدى القيادة أولاً للعمل مع الآخرين - ولدى العاملين ثانياً - مع العلم أن القائد هو الذي يزرع تلك الرغبة وينمّيها.

٤- التقرير السليم للموقف: إن التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، على أن يكون ذلك التقدير والحساب قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات، فالقائد الذي يستطيع أن يستخدم قدرته على التحليل والمناقشة والإقناع، ويكون قادراً على التفوق في الاتصالات يمكن أن يكون قادراً

على التعامل مع المواقف المختلفة التي يتعامل معها، ويحقق أعلى المكاسب دون أن يخطئ في معرفة أثر كل متغير على الموقف التنظيمي.

٥- تحمل المسؤولية: إن القائد الإداري لم يوضع في ذلك المكان ليتفادى المسؤولية ويتجنبها، وإنما وضع القادة الإداريون وظهرت الحاجة إليهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي حالة عدم تحقيقها فإن القائد يجب أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو شخصياً من ذلك الخطأ، ثم يعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه. إن تحمل المسؤولية كمبدأ قيادي يتضمن الاتقاء بالتفكير إلى مستوى عال من تقدير المسؤولية وذلك ليحمل القادة على أداء ما وراء مطالب الوظيفة، وما وراء مقتضيات درء المسؤولية من حيث استشعار متطلبات العمل والمنظمة حاضراً ومستقبلاً.

٦- التصرف على المستوى القيادي: لم يوضع القائد في المنصب الذي يشغله إلا لأنه قادر على التعامل مع كل المواقف والأحداث والمعطيات بمجدارة وفاعلية، وبالتالي تكون تصرفاته على المستوى القيادي الذي يتوقعه منه رئيسه وتوقعه منه جميعاً، هذا المبدأ يتطلب من القائد الإداري الارتباط بمسؤوليات على مستواه وعدم إضاعة الوقت والجهد في أعمال يمكن أن يؤديها غيره من العاملين، فالقائد الذي يشغل نفسه بتوافه الأمور وأبسطها - مما يمكن أن يؤديه أي شخص يعمل تحت إدارته - يخل بهذا المبدأ القيادي بشكل كبير، لأنه يضع وقته الذي يمكن أن يقضيه في أداء ما هو أهم، ويحد من قدرات مرؤوسيه ويؤدي إلى تجميدهم وتفردهم من العمل معه، أو الإتكالية عليه في كل شيء، والتصرف على المستوى القيادي يجعل القائد لا يسمح لنفسه بأن يكون أداءه لمهام عمله بمثابة عتق الزجاجة للأعمال الأخرى .. لأنها تتركز فيه السلطة، وتتعدد فيه الأعمال، ويتأخر إنجازها، كما أن ذلك المبدأ يفرض على القائد تدريب معاوليه، وتمييزهم وإشراكهم في كل مستجدات الأمور.

٧- حسن التصرف: لقد بني هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً- في أي لحظة- على التعامل معها بشكل حسن. إنه يجب على القائد عندما تتعرض المنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات وكوارث أخرى طبيعية أو غير طبيعية. أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف. وتعتبر مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الناجح الذي يستطيع أن يستغل كل موقف لصالحه، من حيث إعادة بناء المنظمة ودراسة مشاكلها، وإحداث التغييرات المطلوبة، وبناء قوى المنظمة الروحية والمعنوية.

٨- القيادة نحو الإصلاح: إن أخذ التطوير في الاعتبار من قبل القيادة الإداريين يمثل أحد المبادئ التي يجب أن تتوفر في القيادة الفعالة. والقيادة نحو الإصلاح تفرض على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير.. سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء. ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة منظمته من وقت إلى آخر.. للتأكد من صلاحية الميكل التنظيمي، وللتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم، أو أي تحسينات أخرى. إن القائد عندما يتبنى هذا المبدأ يساهم في إعطاء الدوافع الداخلية قدرة مضاعفة على تحقيق ما يصبو إليه التنظيم، خاصة وأن الإصلاح عندما ينبع من داخل المنظمة.. يكون واقعياً، ومعبراً عن احتياجات المنظمة، وملائماً لمطالب العمل.

## حالة (١)

منهجية الفكر القيادي (للملك) سلمان بن عبدالعزيز<sup>(١)</sup>

سوف يتم إبراز ملامح منهجية (خادم الحرمين الشريفين الملك) سلمان في الإدارة المحلية من خلال بعدين رئيسيين في مجال الفكر الإداري وهما الخصائص القيادية والثقافة التنظيمية التي ميزت الأداء في أمارة منطقة الرياض في كافة مراحل التطور التموي التي مرت بها المملكة وما تحمله منطقة الرياض، وعلى درجة الخصوص مدينة الرياض من أهمية في التنظيم الإداري في المملكة بحكم طبيعة المدينة كعاصمة للدولة تنطلق منها القرارات الإستراتيجية ومركز للبعثات الدبلوماسية ذات النواصل الذي يتعدى نطاق المجتمع المحلي إلى ما هو أبعد من ذلك.

## أولاً: الخصائص القيادية

تمثل الخصائص القيادية (خادم الحرمين الشريفين الملك) سلمان بن عبدالعزيز نموذجاً فريداً في مجال القيادة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، والتميز في النشاط الإشرافي الذي يمارسه على الآخرين بأساليب معينة لتحقيق الأهداف العامة وما فيه صلاح للإسلام والوطن والمواطنين كافة، ويتناول الخصائص الشخصية لقيادة (الملك) سلمان في الإدارة المحلية فإن أبعاد هذه الشخصية تتمثل في الخصائص التالية:

**المفهوم القيادي:** ومفهوم القيادة يتمثل تماماً في شخصية (الملك) سلمان بن عبدالعزيز فالنشاط القيادي هو عملية التأثير في الآخرين وهذا يتضح جلياً على العاملين في الإمارة وكذلك الزوار والمراجعين لإمارة منطقة الرياض وذلك لتحقيق أهداف الإمارة. كما أن هذا المفهوم القيادي يشير إلى دور لقيم القيادات وثقافتها في السلوك القيادي أثناء ممارسة القائد نشاطه وهو ما يلاحظه كل موظف ووزير لإمارة منطقة الرياض فالبعد العقائدي الديني بقيمة الإسلامية السمحة من أبرز خصائصه الكريمة، وكذلك منهج القائد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله، والذي نل منه ما زال متبعاً من خلال إتباع سياسة الأبواب المفتوحة وتلمس احتياجات المواطنين والعمل بشفافية مع الجميع، وإلى غير ذلك من القيم الإيجابية في

(١) أحمد الجلال، جريدة الرياض، العدد: ١٣٧٧٦، الاثنين ١٣ صفر ١٤٢٧هـ - ١٣ مارس ٢٠٠٦م.

ملاحظة: تم تغيير كلمة الأمير إلى (الملك) وبعض الضمائر بتصرف لتتناسب مع الوضع الحالي.

الخصائص القيادية (للملك) سلمان تؤكد على أهمية نشر هذا القيم من خلال الأداء الوظيفي اليومي في إمارة منطقة الرياض. كما يلاحظ أيضاً الدور البارز لمقامه الكريم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وكذلك الإسهام في رفع الروح المعنوية للعاملين في الإمارة حتى أن ذلك أضحت سمة بارزة لموظفي الإمارة من خلال عبارات الفخر والاعتزاز بانتمائهم للإمارة كموظفين فيها.

نظرتة الفالقة على أن تحديد مهام ودور الإمارة عملية ديناميكية، وذلك نظراً للتغير المستمر والسريع في بيئة العمل وهذا ما جعل مقامه الكريم يدعو إلى أهمية تطوير بناء السياسة الداخلية للهيكل التنظيمي للإمارة وإقرار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الإمارة.

قوة تأثير شخصية (الملك) سلمان على العاملين التابعين لإمارة منطقة الرياض، حيث أدت طبيعة شخصيته المنزلة إلى إشاعة العلاقات الحسنة بين جميع أفراد التنظيم في الإمارة والحد من الخلافات الناتجة عن الصراعات التنظيمية الموجودة عادة في المنظمات وهذا أدى بدوره إلى تحسين مناخ العمل في الإمارة.

تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأفراد داخل الإمارة حيث أدى ذلك إلى توليد الشعور لدى العاملين في الإمارة بالمساواة في كل شيء وتحقيق الاحترام المتبادل بين الجميع.

تمثل شخصية (الملك) سلمان القدوة الحسنة للجماعة، فلهذه القدرة على رؤية التنظيم الذي يشرف عليه وفهمه للتربط بين أجزائه ونشاطاته، بالإضافة إلى فهمه للبيئة الخارجية للإمارة بتنظيماتها المختلفة، (وكان حفظه الله) من أوائل العاملين في الإمارة حضوراً للعمل، ومنظماً في اجتماعاته ملتزماً بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من أمانة وتضحية ساعياً لتحقيق أهداف الإمارة لما فيه الخير للوطن والمواطنين كافة لتحقيق الصالح العام.

**دعم العلاقات الإنسانية** في التنظيم الخاص بالإمارة حيث أن قيادته تنسم بالنواحي الإنسانية التي تربط بين جميع الأفراد العاملين في الإمارة وتحفزهم لتحقيق أهداف الإمارة بفعالية ويتضح ذلك جلياً.

من مهام القيادة الإبداعية في المنهج القيادي (للملك) سلمان تقدير التميزين والمبتكرين في كافة الأنشطة، حيث أن هناك برامج لتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات البناءة الموضوعية وتحفيز أصحابها للرفع من مستوى الأداء في الإمارة.

### ثانياً: المهارات والسمات القيادية

إن الملاحظ والمدرک لأداء (الملك) سلمان حفظه الله ورعاه يشعر بوجود سمات ومهارات قيادية يتمتع بها حيث يتضح ذلك في العديد من الاتجاهات والتي من أبرزها:

**صنع القرارات** ومن المعروف عبر سجل (الملك) سلمان طيلة أدائه القيادي حسن اتخاذ القرارات الرشيدة سواء في الأزمات والمواقف، بالإضافة إلى قراراته الرشيدة لحو رفع مستوى أداء الإدارة المحلية في منطقة الرياض وتقديم المقترحات البناءة لتفعيل أداء الإدارة المحلية على مستوى المملكة بصفة عامة.

**التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة**، حيث يحرص (حفظه الله) على التحديد المسبق للأهداف والأولويات والقدرة على الموازنة ما بين الأهداف المختلفة.

**التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية** المشقة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة، ويتضح ذلك في الأداء القيادي (الملك) سلمان من حيث الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المستغرات البنية الداخلية والخارجية بين المعوقات التي تحد من أداء الإمارة لرسالتها والعمل على ربطها في علاقات تكاملية هادئة ضمن تخطيط إستراتيجي لفاعل وتفكير إبداعي يميز أدى لجعل مدينة الرياض إحدى رؤى العصر الحديث من حيث التكامل في الأداء الخططي لكافة المرافق والخدمات.

**التمتع بمهارات الاتصال الناجحة**، (الملك) سلمان رعاه الله من القيادات النادرة الفعالة التي تتحلى دائماً بمهارات اتصال عالية، وكذلك حسن الاستماع وكيفية توصيل الأفكار ونقل الرسائل بكفاءة بالرغم من كثرة مهامه حفظه الله.

**الثقة في النفس**، وهي إحدى السمات البارزة في الشخصية القيادية للملك سلمان فهو حفظه الله يتمتع بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للآزمات ويعلم كيف يسيطر على أي موقف والصلم منه، الأسوة الحسنة، وهي صف ملازمة لقيادات هذا البلد والله الحمد ذلك أن فلسفة الحكم قائمة على مبدأ راسخ ومنهج لا تحيد عنه وهو كتاب الله تعالى وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم، ولعله من الإنصاف الإشارة إلى سمة من سمات (الملك) سلمان في هذا المجال وهي إنكار الذات والإحساس بالمسئولية والتمتع بالشخصية القويمة وهي السمة المؤدية إلى أن يكون صاحبها القدوة الحسنة في أي تنظيم.

**الرؤية والإبداع**، (الملك) سلمان حفظه الله قائد متميز عن الجميع بالأفكار النيرة والقدرة على رؤية أشياء وتصورها بحيث لا يراها ولا يفهما الآخرون، لديه الرغبة في التطوير والتغير للأفضل، والمواكب للتطور المتلاحق التي مرت به المملكة على مختلف العقود.

## حالة (٣)

ذكاء القائد<sup>(١)</sup>

( لا زلت أذكر تلك النظرات الباردة الغبورة في كل مرة أعرض عليها فكرة مبدعة أو أسلوباً جديداً لأداء عمل ما، وكان الرد الوحيد الذي تطلق به تلك المديرية المدمرة للهمم ( سرى لاحقاً ) . وبعد عدة مرات من الكر والفر، اكتشفت الحقيقة الواضحة والتي لم تعد تقبل النكران أو التماس الأعذار - بأن مديرتي العزيزة تغار من ذكائي وتحاربني بواد إبداعاتي بكل طريقة ممكنة! كان الإبداع الوحيد الذي عرفناه منها هو التفنن في أساليب قتل الطموح وزعزعة الثقة بالنفس ودس الأفكار والمشروعات الخسيرة في غياهب الأذراج... ) .

هذه الأسطر القليلة كانت جزءاً من يوميات موظفة وصلت إلى بريدي من إحدها تنصف معاناتها مع مديرتها في العمل والسبب أن تلك الرئيسة - ومنهاتها كثير ممن يظنون أنهم قادة - لست أو تناسبت الدرس الأول من دروس القيادة والذي مفاده ( إذا كنت ذكياً فابحث عن الأذكياء ليعملوا معك ) ، فما بالهم إذا وجدوا مع الأذكياء ناصبهم العداء بدلاً من استثمار عقولهم لرفع إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها؟؟ هؤلاء المديرون هذه العقلية النرجسية يرفعون شعار ( لا للإبداع ) لا لشيء سوى أنهم يخشون على أنفسهم من أولئك القادمين الجدد ويعدون أن بروز أي من موظفيهم بفكرة غير مسبوقه يهدد وجودهم ويكشف المستور عنهم وسيظهرهم ( أغبياء ) لأن تلك الإبداعات لم تكن من ثمرات تفكيرهم! ولعل عدم فهمهم ومعرفة أدوار القيادة هي السبب بذلك فالقائد ليس الأذكى لأن قدراته العقلية أعلى ممن حوله، ولكنه كذلك لأنه استطاع توظيف الأذكياء واستقطابهم لمؤسسته وإضافة عقولهم إلى عقله والاستفادة من نتائجها وإبداعاتها لصالح الخطط التي سيعتمدها لتحقيق السياسات وترجمة الرؤى، وهكذا الذكاء القيادي هو الذي يحتم على ذلك القائد احتضان الأفكار الجديدة وتشجيعها بل وتوليدها من خلال المناقشات المفتوحة ومشاركة الأتباع في اتخاذ القرار. كما أن من أجيديات الذكاء القيادي مكافأة المبدعين بنشر إبداعاتهم

(١) فتحة لبريتوي، الجزيرة ( جند حوائك ) ، العدد ١٢٩٦٥ ، الجمعة ٢٠ ربيع الأول ١٤٢٩ هـ - ٢٨ مارس ٢٠٠٨ م،

وتهيئة الأجواء الحافزة لهم على الإبداع. ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة الحسنة، حين سأل بلال عندما سمع غشغشته في الجنة: ( يا بلال: بما سبقتني إلى الجنة؟ ) فأجابه بلال رضي الله عنه بقوله: ( ما أحدثت إلا تروضات وصليت ركعتين بهذا ) . ولعل من المفسرون وأولوا العلم ولكن من وجهة نظر إدارية بحثة، أفلا يعد هذا إبداعاً من بلال رضي الله عنه وأرضاه سبق به نبي الرحمة وهادي الأمة إلى الجنة؟؟ ولتأمل الموقف بمنظور قيادي أعمق، فهل كان رسول الله صلوات الله وسلامه عليه بحاجة لبلال لشرح له السبب وهو الذي لصحت كافة قنوات الاتصال الإلهي بينه وبين ربه؟؟ ولكنه كان درساً عظيماً في مهارات القيادة لتعلم منه جميعنا تواضع القائد وتلطفه واعتماده بمعرفة أدق تفاصيل أسرار نجاح أتباعه وتحاربهم وعرضها على البقية تحفيزاً لهم وتكريماً وإشادة بأصحابها.

قبل النهاية: ما أجل أن يرحل القائد ويترك خلفه سجلاً حافلاً بالمواقف الكريمة والذكريات الجميلة التي يحملها له أتباعه في القلوب، بدلاً من يوميات بالسة تقطر أسى وتتن منها الأوراق وصناديق البريد.

## **الفصل الثاني**

### **تطور الفكر القيادي الإداري**

## الفصل الثاني تطور الفكر القيادي الإداري

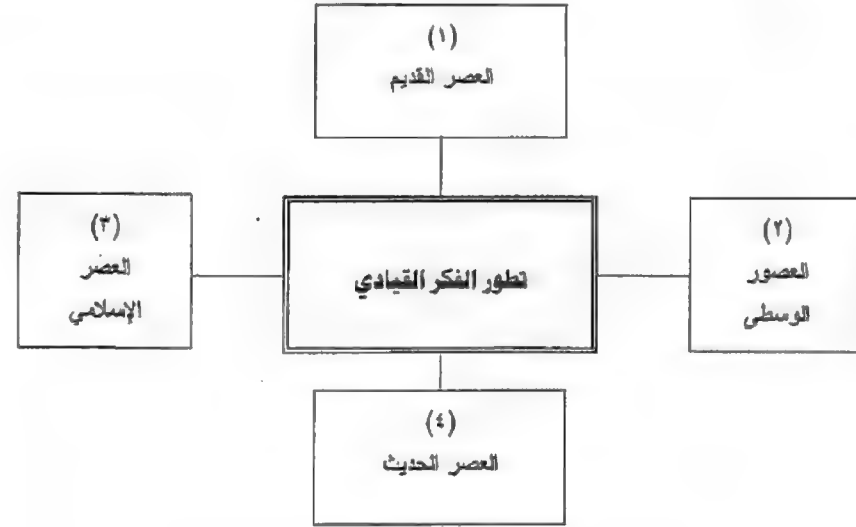
### أهداف الفصل:

يحاول هذا الفصل تحقيق ما يلي:

- ١- تعريف القارئ بأهم ملامح وممارسات القيادة الإدارية في العصور القديمة.
- ٢- بيان مساهمة مفكري العصور الوسطى في تطوير الفكر الإداري القيادي.
- ٣- استعراض أهم إسهامات عصر صدور الإسلام في تطوير الفكر القيادي الإداري.
- ٤- شرح أهم مساهمات نظريات المدارس الإدارية المختلفة في تطوير الفكر القيادي الإداري.

### أولاً: مقدمة

لقد كان للقيادة دور بالغ الأهمية في قيام الكثير من الحضارات القديمة، وخاصة تلك التي تركت وراءها بعض الآثار التي تشير إلى مجهودات جبارة بذلت في سبيل تخطيط وإنشاء تلك المعالم الحضارية. ومراجعة بعض النماذج الإدارية في حضارات العصور القديمة والوسطى، والعصر الحاضر .. يمكن ملاحظة أن القيادة حازت على نصيب الأسد من اهتمام مفكري ومبدعي تلك الحضارات. هذا وسوف نتطرق لبعض الجهود التي تمت لتطوير الدور الذي تلعبه القيادة في أداء الأعمال الحكومية والخاصة، ثم نتطرق في آخر الفصل لبعض المدارس الفكرية الإدارية التي ظهرت في العصر الحديث. ومناقش تلك المدارس بتوسع لما لها من اهتمام بالقيادة الإدارية وإرساء دعائمها.



شكل رقم (٢): خريطة (تطور الفكر القيادي الإداري)

## ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

## ١- الحضارة السومرية:

إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم .. تلك التي عثر عليها الباحثون في تراث الحضارة السومرية والتي يرجع تاريخها إلى أكثر من خمسة آلاف سنة، وقد وجد في بعض هذه الوثائق ما يدل على أن السومريين عرفوا ألواناً من القيادة الإدارية، حيث كان لכהنة معابدهم نظاماً ضريبياً محكماً جمعوا وأداروا به دفعة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تُجنى من الشعب. ولما كان أولئك الكهنة غير مخلدن، فقد كانوا يكلفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة- وبذلك

فقد مارس القوم القيادة الإدارية بأجل معانيها (جورج الابن، ١٩٧٢م، ٢٠-٢١). وقد نظر الكهنة إلى هذه الوظيفة من زاوية الإنسان الزائل، ولذلك أخذوا بكتابة البيانات والمعلومات بتفصيل ودقة. ويرى البعض أن هذه الوثائق كانت أول كشوفات (حساب جرد) عرفها الإنسان. ومن المعروف أن السومريين هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أن المهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى، وليس للطقوس الدينية، كما يرى آخرون (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٣).

## ٢- الحضارة المصرية:

جاءت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية وتقع في الفترة بين ٢٠٠٠-٥٢٥ قبل الميلاد وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة. وتعتبر الأهرامات من أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بني هرم خوفو الأكبر من ٢,٣٠٠,٠٠٠ قطعة من الحجر .. يتراوح وزن كل منها ما بين ١,٥ إلى ٢ طن. كما استخدم في البناء ما يقارب من ١٠٠,٠٠٠ عامل ولمدة عشرين عاماً. لقد احتاج هذا الإنجاز الفني الجبار- دون شك- إلى قدرات إدارية متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلا أن الاستمرارية في العمل تدل على أن القيادة كانت تغطي بقدر أكبر من الأهمية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٣).

وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة الصارمة على الأداء، فتمكن المفتشون من القضاء على تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب (غيتلو، هورود وملباي، ١٤١٥هـ).

وإذا درسنا نظام الحكومة المصرية خلال عهود المملكة القديمة، والمملكة الوسطى، والإمبراطوريات المتأخرة، لا تضح لنا من الأدلة ما يثبت أن قدماء المصريين قد عرفوا مبدأ قيادة العمل الإداري لتسيير دفعة الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي. فقد بدأوا بإقامة حكم لا مركزي يتمثل في إمبراطورياتهم. ولقد كانت الحكومة فيما بين



عامي ٢١٦٠-١٧٨٨ قبل الميلاد على درجة عالية من اللامركزية، بحيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية وولاياتها، وكان ولاية الأقاليم يدينون بالولاء الكامل للفرعون، ولكن رقابة الحكومة المركزية على هذه الولايات .. سرعان ما بلغت درجة من التحلل يمكن معها مضاهاتها بالدويلات الإقطاعية .. في تاريخ القرون الوسطى بأوروبا، حيث جعل بعض أمراء تلك الدويلات .. يتمردون ويتخاذلون في أداء مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية. مما دفع بالفرعون إلى الاستيلاء على السلطة وإعادة ترتيب أوضاع الدولة (المغربي، ١٩٨٨م: ٢٧).

ومن إسهامات هذه الحضارة في الفكر الإداري، وصية الوزير المصري "تاح حوتب" لابنه، عندما أوصاه في رسالة أرسلها إليه بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم، والتواضع، ورقة الحديث، والحدار، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين، والمقدرة على التسو، ووجوب العقاب إذا لزم الأمر، والالتزام بالأمانة الإدارية والهدوء والصبر (ول ديورانت، ب: ١٤٩: ١٤٩).

### ٣- الحضارة البابلية:

خلفت الحضارة البابلية - كغيرها من الحضارات العريقة - وراءها طابعها المميز، ومن الأمثلة على ذلك أن القيادات كانت توجه إلى توثيق المعاملات التجارية توثيقاً محكماً على أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب. ولحسن الحظ فقد زودتنا هذه الأقراص والألواح بياكورة من بواكير الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية. ويتضح هذا من كتاب لأحد ملوك البابليين يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة للسري الزراعي، وينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سيقول بالمشرف على العمل لا بالعمل. وتعتبر "الأشنولة" البابلية بما تتضمنه من نصوص عن مراقبة الأسعار، وعن عقوبات الجرائم أقدم نظام قانوني تضعه قيادة من القيادات، ويعتقد أنه يسبق قانون حمورابي بما يتوفى على ١٥٠ سنة.

ولعل أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة .. والقيادة خاصة هو قانون حمورابي الذي وضعه أثناء حكمه. ويعتبر هذا القانون من أقدم القوانين المعروفة في العالم، ويزودنا بمراجع أمين في مجال الفكر الإداري منذ فجر التاريخ. ولجد أن حمورابي قد شرع للناس بقيادته كيفية التعامل حيث يقول: إذا دفع أحد الناس لشخص آخر تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة. وإذا أعطي تاجراً عميلاً له غللاً أو أصولاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال إلى التاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مضموناً بالمال الذي يعيده إليه. فإذا أهمل العميل، ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذي دفعه للتاجر، فإن المال الذي لم يتسلم عنه إيصالاً لا يحسب له (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٢٩-٣١). وكذلك جاء ضمن قوانين حمورابي أنه من بنى بناءً معيماً فسقط وقُتل صاحبه فإن على القائد معاقبة البناء بالقتل (غيتلو، هورد وملباي، ١٤١٥هـ).

وبعد حوالي ألف عام من الاضمحلال السياسي في أعقاب حمورابي .. توج "نبوخذ نصر" ملكاً على بابل وازدهرت البلاد أثناء حكمه. إلا أن القانون في عهد "نبوخذ نصر" لم يكن إلا امتداداً لقانون حمورابي، فقد قننت الإجراءات في مجال الإشراف على الأعمال ومراقبتها للتأكد من تحقيق الأهداف. ففي مجال الغزل والنسيج مثلاً، كان الغزل يعطى ألواناً مختلفة لكل كمية أسبوعية، بحيث يسهل التعرف عليها ولمعرفة المدة التي تستغرقها خامه معينة حتى يتم تصنيعها. وقد استخدمت نفس الوسيلة في مصانع الغلال فيوضع محصول كبل سنة في جرار ملونة بلون يختلف عن جرار المحصول للسنوات الأخرى. وأما من ناحية المكافأة والأجر، فقد نص القانون على إعطاء العاملين أجرهم على شكل طعام، بحيث تتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر إنتاجها في العمل (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٦-١٤٧).

## ٤- الحضارة الصينية:

لقد عُرف الصينيون بحكمتهم وفلسفتهم، وعرفوا بدرايتهم ببعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة. ويعتبر دستور الإمبراطور "شاو" الذي عاش عام ١٠٠٠ ق.م. هو أقدم دليل إداري يضعه قائد قط لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة، حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها، ووضع قوائم دقيقة بواجبات كل منها. كما وضع ثمانين قاعدة ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم، حيث كانت القاعدة الأولى تتعلق بتنظيم الدولة بما يضمن استقرارها، والثانية تتعلق بتخصصاتها لإقلال المعوقات، والثالثة تتعلق بعلاقاتها واتصالاتها بما يضمن تعاون حكومة البلاد، والرابعة تتعلق بما يضمن كفاءة الحكومة، والخامسة تتعلق برسمياتها بما يضمن كمال ظهور الدولة بمظهر البقاء، والقاعدة السادسة تتعلق برقابتها بما يضمن كمال الحكومة، والقاعدة السابعة تتعلق بالمساءلة والعقاب لضمان صلاحها، والقاعدة الثامنة تتعلق بتدبيرها بما يضمن مراجعة أداء حكومة البلاد.

ويتمتع الإمبراطور - أيضاً - بثمان سلطات تعينه على معاملة مختلف ضباطه: الأولى: الرتب التي تحدد درجاتهم، والثانية: الرواتب التي تزيد ثرواتهم، والثالثة: النفعات التي تسيطر على مصائرهم، والرابعة: المناصب التي تضبط تصرفاتهم، والخامسة: العناية الإغية التي تؤثر في بركاتهم، والسادسة: المصادرة التي تؤدي إلى فقروهم، والسابعة: الطرد الذي ينتج عن تقصيرهم، والثامنة: الموت الذي يكون نتيجة لإسرافهم (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٣).

وقد اقتضت كثرة وأهمية المهام الملقاة على عاتق كبار قادة الموظفين في الحضارة الصينية، تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الأكفاء من ذوي المواهب والقدرات العالية. لهذا كان الإمبراطور "شن" يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادته كل ثلاث سنوات، ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم (كتعان، ١٩٨٠م: ١٩).

وأكد "مشيوس" مبدأ "مستوى الأداء" الذي تريده القدرة الإلهية كما يقول. فقد رأى أن القوانين وحدها لا تكفي لإنجاح المؤسسة. بل عليها أن تلتزم بمستوى أداء تقبله الآفة.

كما رأي أن النظام هو أساس النجاح وأن الإنسان لا يمكن أن يؤدي عمله على الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاماً لذلك (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٨-١٤٩).

وهكذا نجد في الصين منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة مبادئ لها صدى ورنين يضاهي نظم الإدارة الحديثة من "تنظيم" وإجراءات لرفع الكفاءة" و"أساليب رقابية مختلفة" صنفها كونفوشيوس فيما سمي بعد ذلك "بالفلسفة الكونفوشية" (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٤). ومن حكم الحضارة الصينية حول دور القائد في توجيه قروهم: إذا كان القائد ضعيفاً لا سلطة له، وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماماً، وقع اللوم على القائد، أما إذا كانت أوامره واضحة، ومع ذلك لا تطاع فإن هناك خطأ بالتنظيم (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٧).

## ٥- الحضارة الإغريقية:

لقد جاءت الحضارة الإغريقية بعد الحضارات الصينية والمصرية والبابلية. ومما يلفت النظر في الحضارة إنما أول من عمل على تكوين دولة ديمقراطية. وربما أن كتابات "سقراط" و"أكسيفون" من أهم ما ساهمت به هذه الحضارة في مجال الإدارة بوجه عام وفي مجال القيادة الإدارية بوجه خاص، فهؤلاء الكتاب عملوا على توضيح كيفية الإدارة (شمولية الإدارة) وكذلك عرفوا التخصص، وتقسيم العمل ودراسة الوقت والحركة، وذلك على أنما جميعاً من المهام القائد الإداري.

ويظهر من حوار "سقراط" مع تلميذه "أكسيفون" أن أدوات القيادة في كل الأحوال واحدة، فمن واجب القائد أن يثب الحماس في نفوس مرؤوسيه، وأن يعرف على مقدرة كل منهم ومستوى أدائه وعطائه، وأن يحفز الجهد منهم ويعاقب المقصر، وأن يعمل على كسب صداقتهم بالألفة والمودة، وأن يكون صابراً في نفسه مجداً وهادئاً. وقد أوضح "سقراط" أن القائد الناجح هو الذي يثب الطاعة والحماس في نفوس مرؤوسيه ويضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعاقب المقصر ويكافئ المجتهد، وهو كذلك الذي يحرص على البحث عن كل

أسباب النصر والتزود بما .. كما يحرص على أن يتجنب ويتحرز مما يؤدي إلى الهزيمة (جورج الابن، ١٩٧٢: ٣٨-٤٣).

وقد عرف الإغريق ما يسمى بروح الخدمة العامة (The Sprit of Service)، والتي تمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة لسلوك القائد الإداري الجيد في الإدارة الحديثة (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٤).

ويرى "أفلاطون" - أحد المفكرين الإغريق الذي عاش ما بين الفترتين ٤٢٧-٣٤٧ ق.م- أن الناس يختلفون في المواهب، ومن ثم يؤدي بعضهم بعض الأعمال أحسن من غيرهم، وكذلك يرى أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي، حيث يقول "إن جميع الأشياء يزداد إنتاجها وفرة ويسراً وجوداً إذا تولى الفرد أداء الشيء الذي جعلته الطبيعة صالحاً له، وقام بهذا الأداء في الوقت المناسب دون ضياع الجهد في عمل كل ما يحتاج إليه" (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٥-٢٦).

لقد ركزت الحضارة الإغريقية على الدور الذي يقوم به الإمبراطور والقيادات الإدارية.. في فرض الرقابة على أعمال الدولة وممتلكاتها. ومن الملاحظ - أيضاً - على هذه الحضارة أنها اعتمدت على الطبيعة وما تعطيها للفرد من مواهب - حسب زعمهم - دون النظر إلى القدرة الإلهية في ذلك، وقد يمكن أن نرد كل هذا إلى المعتقدات الدينية التي يؤمن بها الإغريق في ذلك الوقت.

#### ٦- الحضارة الرومانية:

كانت الحضارة الرومانية آخر الحضارات التي ظهرت قبل الميلاد (٥٠٠-١٤م)، وقد أدى اتساع رقعة الإمبراطورية الرومانية إلى المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية عامة والأساليب القيادية خاصة لإحكام الإشراف على أعمال وممتلكات الدولة.

كان أهم ما يميز الحضارة الرومانية أنها عرفت منصب الرقيب، أو المدعي العام (Ombudsman)، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها: الإشراف على سجلات المواطنين

وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق والآداب العامة (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٧). وما يدل على أهمية هذا المنصب ما كتب على قبر "لوكيوس سيسيو Lucius Scipio" والذي يوضح مدى تفضيل سلك الوظائف العامة، ومن ضمنها وظيفة الرقابة على كل شيء. وقد جاء فيما كُتب على قبره: "إن معظم الرومان يجمعون على أن هذا الرجل أقدر الرجال الأكفاء. لقد كان ابناً لبراتورس، وقد تولى منصب القنصل والرقيب في بلادنا" (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٨).

وفي عام ٢٨٤م أصبح "ديوكليان" إمبراطوراً وأدخل أسلوباً جديداً في القيادة.. يركز على تفويض مضطرد ومتابع للسلطة، لأنه أدرك أن اتساع رقعة الإمبراطورية لا يمكنه من إحكام الرقابة على المناطق النائية.. دون تفويض المزيد من السلطة. وهكذا أصبح من الصعب بشكل واضح على ولاء الأقاليم وغيرهم من الحكام.. أن يشقوا عصا الطاعة على الحكومة المركزية. واليوم يطبق المديرون نفس مبادئ ديوكليان في القيادة والتنظيم عندما يستخدمون نظاماً هرمياً في تدرج القيادة المركزية بغية استقرار السلطة المركزية (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٥٢-٥٣). وفي توصية "لكاتو" حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية.. كان يقول بأن على المزارع عندما يريد تفتيش الحقول.. أن يلاحظ مدى تقدم العمل، وماذا تم إنجازه منه، ويقارنه مع ما ينبغي أن يتم. وينبغي عليه بعد ذلك أن يستدعي ناظر زراعته، ويطلب منه تقريراً عما تم إنجازه، ويسأل: لماذا لم يتم إنجاز الباقي. وأخيراً يذكر "كاتو" أن المالك ينبغي أن يعطي ناظر المزرعة خطة عمل للسنة كلها.. بحكم إنه القائد الذي يجب أن يخطط للعمل (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٥٤).

وهكذا نلاحظ أن هذه المرحلة الإدارية التي كانت سائدة في العصر الروماني قريبة الشبه بما هو سائد اليوم من مراحل إدارية حديثة في الإدارة.

#### ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى

لقد تميزت العصور الوسطى بسيطرة الإقطاع، حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة. وكذلك تميز هذا العصر بسيطرة الكنيسة على جميع شئون الحياة وخاصة بعد

اندثار الإمبراطورية الرومانية، حيث كانت تحارب المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض الملامح القيادية التي تتم عن أن لهذه العصور مساهمة في تطوير الفكر القيادي وإن كانت قليلة. لذلك تعلم المديرون الشيء الكثير من دروس الإقطاع، فقد تعلموا أن قوة التنظيم تكسب عن طريق الرقابة الهرمية. وفوق ذلك تعلموا أنه بالمصلحة المشتركة يمكن أن ينجح أي نوع من التنظيم - لكنهم وجدوا أن موضوع المصلحة المشتركة .. ينبغي أن يكون قائماً (جورج الاين، ١٩٧٢م: ٦١).

ومن الإسهامات في هذه العصور رسالة "لوقا باكيولي" في عام ١٤٩٤م التي يصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج. وبالرغم من أن هذا النظام لم يكن من ابتكار هذا الرجل، إلا أنه ذكر أن النظام الذي عرفته البندقية ينبغي أن يتبع، وأوصى باستخدامه وفضله عملاً عداه من أنظمة. ولكتاب "باكيولي" أهمية خاصة لدى الباحثين في علم القيادة لعدة أسباب منها أن "باكيولي" أبرز الحاجة إلى منشأة تتوفر لها رقابات إدارية داخلية، كما أوضح أن كافة المعاملات يجب أن تكون مستكملة للتفاصيل، وتحفظ في الملفات بصفة دائمة، وأن المراجعة الدورية لازمة للرقابة الداخلية (جورج الاين، ١٩٧٢: ٦٣ - ٦٤).

لقد كان لتجارة البندقية أثراً كبيراً على الإدارة، فوجد مثلاً، أن هناك اهتماماً بالسجلات الخاسية، واهتماماً بالمعلومات اللازمة عن المراكز التجارية. وقد شكلت البندقية وترساتها البحرية أحد العوامل التي أثرت على الإدارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد على ابتداع أساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة بأساليب ممتازة. وكان لرسالة البندقية ممارسات إدارية قيادية تجدر الإشارة إليها، منها على سبيل المثال لا الحصر: الرقابة بالخاسية حيث كانت من أول أساليب القيادة والرقابة التي كانت تجاوبها قيادة الرسالة. واستخدم القيادة الرقابة من خلال كشوف الجرد، حيث كانت تحفظ كشوف مفصلة عن المخزون والمنصرف من مخازن الرسالة، وكذلك رقابة التكاليف التي استعانت بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، والحد من التكاليف غير الضرورية، وفي الرقابة على الأداء. وكذلك حرصت القيادات على

مراعاة جميع العاملين لمواعيد الحضور والانصراف بكل دقة، كما مارست رقابة حازمة على مدخل حوض السفن منعاً للسرقات. وسيطر قادة الرسالة على قبول "الصية" وترقيتهم إلى "أسطوات". وقد استخدمت قيادات الرسالة خطة لتقييم مستوى الكفاءة من خلال لجنة تجتمع في مارس ويستمر لمراجعة تقدير كفاءة الأسطوات توطئة لمكافأة الأكفاء منهم، وترقيتهم (جورج الاين، ١٩٧٢م: ٦٤-٨٧).

لقد عرف القرن السادس عشر اهتماماً كبيراً بالمفاهيم الإدارية، إذا نرى في كتابات "سير توماس مور" (Sir Thomas Moore) و"نيكولو ماكيافلي" (Nicholo Machiavelli) تفهماً واضحاً للمبادئ الإدارية. وقد كتب السير توماس مور "اليوتوبيا" أو المدينة الفاضلة مبنياً للحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بالبحر في عصر هنري السابع وولده هنري الثامن. أما ماكيافلي - المعاصر لسير توماس مور - فكتب في كتابه "الغاورات" و"الأمير" أن السلطة تختلف عن التسلط .. لأنها تطفو من القاعدة إلى أعلى وليس العكس، واعتبر الأمير مرشداً للشباب، حيث يجب عليه العمل على المبادرة بوضع الخطط والتأكد من إنجازها، والتدخل عند الحاجة، وقد تبقى فلسفة الغاية تبرر الوسيلة (المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٦-١٥٧).

#### رابعا: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي

إن للحضارة الإسلامية مساهمة كبيرة في تطوير الأساليب القيادية، فقد أنشأت الدواوين ووضعت المبادئ والنظم. ولأن الحضارة الإسلامية امتدت عبر عصور طويلة. فإننا سنكتفي بذكر إسهامات العهد النبوي وعهد الخلفاء الراشدين، وإسهامات خلفاء بني أمية والخلفاء العباسيين في تطوير القيادة الإدارية. وحيث أن لتلك الفترات إسهامات عديدة وجلية، فسوف نكتفي فقط بذكر الإسهامات الرئيسة التي زادت من تطور الفكر القيادي الإداري. وما أننا سنفرد للقيادة الإسلامية فصلاً لاحقاً في هذا الكتاب، فلن نتطرق إلا لأهم هذه الإسهامات.

١- عصر الرسول صلى الله عليه وسلم:

كان صلى الله عليه وسلم.. يمثل القائد الأول في عصر الإسلام .. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب، وكون السلطة، وبني النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية. وكان صلى الله عليه وسلم يتصف بصفات القائد المسلم المتعددة (ستحدث عنها في فصل لاحق)، وكان عليه الصلاة والسلام يحرص على القيادة، فينتقي خير الرجال عندما يرسل الرسل أو الغزاة أو الجيوش في سبيل الله. وقد كان من مبادئه صلى الله عليه وسلم التركيز على كفاءة الرجل في العمل وجهه للمهمة التي يكلف بها، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، وذلك مثلما حصل عندما عين علي بن أبي طالب أميراً على المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك، وعين أسامة بن زيد قائداً لجيش العسرة، وعين خليفة لأسامة هو جعفر بن أبي طالب، وخليفة لجعفر هو عبدالله بن رواحة.

وكان يقول صلى الله عليه وسلم مؤكداً على ضرورة إحصان الاختيار للقيادات: "أبما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل، فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين"، كما كان يؤكد على ضرورة القيادة فقال: "من مات وليس في عقه بيعة مات ميتة جاهلية"، وقال عليه الصلاة والسلام: "لا يحق لثلاثة يكونون في فلاة إلا أمروا عليهم" المطيري، ١٤١٧هـ).

ونرى في وثيقة المدينة التي كتبها رسول الله صلى الله عليه وسلم .. دستوراً في الحكم والقيادة وضع فيه المصطفى قواعد الحكم والقيادة، فأكد على روح الجماعة والعمل التعاوني، وعلى محاربة الفساد، والبعد عن الظلم والجور، وإرجاع الأمر المختلف فيه إلى الله ورسوله.

وفي الخلاصة، يمكن الإشارة إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم .. أقام نظاماً إدارياً لدولة الإسلام. وكانت أهم ميزات ذلك النظام أنه يقوم على مبدأ أن الأمانة (وظيفة

القيادة) ستكون يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها. ويقصد بحقها المساواة والعدل والوضوح وإيتار الغير والتشف والزهة والقدوة. ولقد عمق الإسلام على يد المصطفى صلى الله عليه وسلم عدداً من المبادئ القيادية الهامة التي ظهرت في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، ومن تلك المبادئ ما يلي:

- مبدأ الشورى.
- مبدأ العدل والمساواة بين الناس.
- مبدأ طاعة ولاية الأمر.
- مبدأ العمل الجماعي (العمل بروح الفريق).
- مبدأ القوة والأمانة.
- مبدأ الجدارة.

٢- خلافة أبي بكر الصديق:

كان خلافة أبي بكر الصديق - أيضاً - إسهامات كبيرة في تطوير الفكر القيادي، ومنها استمرارية اتباعه - رضي الله عنه - لما وضعه المصطفى صلى الله عليه وسلم من قوانين وأنظمة، فقد قال: "إنما أنا متبع ولست مبتدع"، وكذلك حرصه رضي الله عنه على تنفيذ ما خطط له رسول الله، كإرسال جيش أسامة مخاربة الروم، وقد قال: "والله لا أحل عقدة عقدها رسول الله". وكذلك حربه لأهل الردة وإعادة إياهم إلى حوزة الإسلام والمسلمين، ومحافظة على وحدة الدولة واستمراريتها، وقد كان ذلك نمجاً يدل على رؤيته الواضحة لوظيفة القائد.

استمر أبو بكر الصديق في تطبيق المبادئ التي تعلمها .. من رسول الله صلى الله عليه وسلم .. كالشورى والعدل والمساواة والرفق بالآخرين وغير ذلك، كما أنه سمح بحرية الرأي الآخر ومثال ذلك عندما سمح لعمر بن الخطاب أن يعارضه في قتال المرتدين. ويقول "فضل الله": إن أهم ما ميز قيادة أبي بكر هو محافظته على "التقوى والإشارة والرفق، والحذر

والشورى، والاستعداد، والتعبئة، والشجاعة، والإقدام، والحديث حينما يجب الحديث والصمت حينما يجب الصمت، وعدم أخذ الناس بالشبهات، والسماحة في التعامل مع الآخرين" (فضل الله، ١٤١٧هـ، ١١٤). وقد قسم أبو بكر الدولة الإسلامية إلى عدة ولايات لتسهيل إدارتها، فقسم الجزيرة العربية إلى ثلاث ولايات، كما قسم اليمن إلى ثمان ولايات.

### ٣- خلافة عمر بن الخطاب:

كان عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، وقد اتبع ما سار عليه الرسول صلى الله عليه وسلم وما نهجه الخليفة الأول، إلا أنه كان له أثر ملموس في تطوير التنظيمات الإدارية الرسمية للدولة الإسلامية في عصر صدر الإسلام. فقد نظر الخليفة الثاني إلى العدل كأساس للحكمة، ومن ثم ركز كثيراً على تأصيل العدل في كل شيء، وذلك تجنباً لمخالفة توجيهات الخالق عز وجل، وتوجيهات رسوله صلى الله عليه وسلم. وقد كان ابن الخطاب يخاف من الفتنة، والغبن الاجتماعي، ومدعاة الانحراف ولذلك كان منهجه العدل، فهو لا يفرق بين الوالي وأصغر الرعية، ولعلنا نتذكر قصة ابن عمرو بن العاص والي مصر: حينما ضرب المصري فاشتكى المصري إلى عمر بن الخطاب فحكم له أن يقتص من ابن عمرو بن العاص. حين يقد إلى المدينة، وقد تم له ذلك. ومن الشواهد - أيضاً - على سيرة هذا الخليفة قصة رسول كسرى عندما جاء فرأى عمر وهو نائم تحت الشجرة فقال له: حكمت فعدلت فأمنت فمنت يا عمر.

ومن المبادئ القيادية التي سنها عمر بن الخطاب قوله رضي الله عنه لعمر بن العاص: "مضى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً"، وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوها. لقد كان يحصي عليهم أموالهم قبل تولي الإمارة وبعدها، وما زاد عن الكسب المشروع كان يسأله: من أين لك هذا؟، فكان يقول لهم: "لقد بعناكم ولأهكم ولم نبعكم نجاراً". وقد وضع مبدأ رقابة القائد الرئاسية المباشرة حيث كان يطوف بنفسه على

الأمناء، وكذلك رقبته غير المباشرة وتبنيه لمبدأ الرقابة الذاتية. إن قيام ابن الخطاب بإرسال محمد بن مسلمة لتقصي حقيقة شكوى أهل الكوفة ضد سعد بن أبي وقاص كانت أحد القصص التي تجلت فيها روح المتابعة المباشرة من القائد، كما تجلى فيها سلوك ابن الخطاب الذي كان يقوم على عدم أخذ الناس بالشبهات أو القيل والقال، وإنما كان يحاسبهم بناء على ما يتضح له بعد التحقيق الذي كان يختار له أعدل الناس وأتقاهم.

واتبع عمر بن الخطاب سياسة المؤتمر السنوي .. الذي كان يناقش فيه ولاته على الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية، وكان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج. ولقد قام مبدأ عمر بن الخطاب في القيادة على مقولته الشهيرة "أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنيت لقيت ما علي، قالوا: نعم... قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا".

لقد قبل عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية حتى على نفسه فكثرت لكافة الأمة، حتى كان يقول للناس: "... اتقوا الله عباد الله، وأعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله من أمركم". كان عمر ابن الخطاب نموذجاً في التواضع والعدل، ويتضح ذلك من قصته عند قدومه إلى الشام مع خادمه .. بعدما فتحها الله على المسلمين، فقد جاء عمر ليصالح أهل بيت المقدس ويتسلم مفتاح المدينة، وقدم إلى بيت المقدس وكان يمشي وخادمه راكب على الدابة، حيث كان يتناوب الركوب مع خادمه، وكان الدور عند الوصول إلى المدينة للخادم، فما صار عمر أن يمشي والخادم راكباً.

وكان تعامله مع أموال الدولة في عهد خلافته بعيداً عن الاستغلال والتبديد أو الإسراف. وقد قال في ذلك الخصوص: "لقد أنزلت نفسي من مال الله بمرلة ولي اليتيم، إن استغيت استغفقت، وإن افترقت أكلت بالمعروف". وقد نشأت فكرة الفصل بين الجانب



التفليدي (الولاية) وبين جباية أموال الدولة (الجباية) والجانب القضائي (القضاة)، وذلك ليحقق للجباية والقضاة الاستقلالية المطلوبة عن الولاية والأمراء.

اهتم عمر بن الخطاب بالنظام الإداري للدولة فأسس - رضي الله عنه - عدداً من الدواوين التي كانت تقام أعمال الدولة، وكان من أهم تلك الدواوين ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند، وقد وصل عددها إجمالاً إلى خمسة دواوين.

٤- خلافة عثمان بن عفان:

اتبع عثمان بن عفان - رضي الله عنه - منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم في القيادة، ولم يغير من الأوضاع التي تركها عمر بن الخطاب - رضي الله عنه -، فكتب إلى الأمراء والولاة يقول: "قد وضع لكم عمر ما لم يرغب عنا، بل على ما لنا، ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير ولا تبديل، فيغير الله ما بكم ويستبدل بكم غيركم". وكان عثمان بن عفان لا يقطع أمراً إلا وقد استشار من أهل الحل والعقد من يرى فيهم الرأي السديد والصالح.

وقد خشي عثمان بن عفان من ضياع القرآن، نتيجة لاستشهاد العديد من حفظه ولاختلاف اللهجات والقراءات، فأمر بجمعه في نسخة موحدة بخط وحرف واحد، وذلك من قبل فريق شكله عثمان لهذه المهمة من عدد من الصحابة الذين كانوا نواة لديوان الرسائل.

وقد زاد عثمان بن عفان من عدد الدواوين التي تتولى العمل الإداري في عاصمة الدولة الإسلامية - المدينة المنورة - حتى قيل أنه بلغ عددها سبعة دواوين. وكان الخليفة عثمان بن عفان قريب من الأمة، ويراعي حاجتهم ومطالبهم، فعزل الولاة ممن ثبت ظلمهم لرعيته، أو تعديهم على محارم الله.

٥- خلافة علي بن أبي طالب:

سار الخليفة الرابع علي بن أبي طالب على النهج النبوي، واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين ... في التعامل مع القادة والقيادة. وكان علي بن أبي طالب يعين الوالي على أحد الأمصار، ويترك له الحرية للتصرف في أمور ولايته، ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم

خروج الوالي على التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية، وفي كتاب علي بن أبي طالب لـ "الأشتر النخعي" دليلاً موجزاً على رأيه - كرم الله وجهه - في القيادة، وما يجب على القائد فيها. ومن أهم ما ورد في تلك الرسالة من توجيهات منهجية في القيادة ما يلي:

- ضرورة أن يكون القائد طائعاً لله ومتقياً له، متسلحاً بسلاح العمل الصالح.
  - على القائد أن يكون رحيماً ومحباً لمن تحته من المرؤسين .. مخففاً الضغط عنهم، وقادراً على العفو والصنح عن المخطئ أو المقصر منهم.
  - البعد عن الكبر والفطسة والتحلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلى الرعية.
  - الوسطية والاعتدال ورد المظالم، وعدم تصديق الواشي والنمام، وتجنب الخبايا.
  - البعد عن بطانة السوء، والحرص على البطانة الصالحة، واصطفاء المستشارين.
  - التفريق بين المجتهد والمقصر، ومجالستهم ونصحهم، وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
  - الثقة في المرؤسين، وإحسان الظن بهم وإكرامهم، وتفقد الرعية وإنصافها.
  - تعيين أصحاب الكفاءة والجدارة ومنحهم الأجور المناسبة، والتشديد في رقابتهم ومساءلتهم.
  - العقاب لمن قصر متعمداً، بعد أن نُهي دون تبجح أو مبالغة في العقوبة.
  - الحفاظ على الجماعة وإرضائها، وعدم إضاعة التوافه بحجة إحكام الكثير المهم.
- ولخلص من هذا بأن علياً - رضي الله عنه - قد اهتم بأسس القيادة مثل الشورى والحوافز وتنظيم الرواتب والعدل وإرضاء الجماعة واختيار العاملين حيث اهتم باختيار الصالح من العمال من ذوي التجربة والحياء، ومن أصحاب البيوت الصالحة دون محاباة أو أثر، بل أنه اعتبر المحاباة والأثرة من شعب الجور والخيانة.

## ٦- خلافة بني أمية:

بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، والذي قال عن رأيه في الحكم والتعامل مع الرعية: (إن يبني وبين الناس شعرة لن تقطع أبداً، فإن هم شذوها أرختها وإن هم أرخواها شددتها)، وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق مقراً لها، وكانت تتصف بالتباطؤ في التطور الإداري.. نتيجة للخلافات السياسية والصراع على السلطة... خاصة بعد إبطال نظرية الشورى في الحكم. ومع ذلك فقد امتد حكم بني أمية لسنوات عديدة، وظهر خلال تلك السنين العديد من التطورات التي ساهمت في إثري الفكر القيادي، وكان من أهمها ازدياد عدد الدواوين.. حتى وصل إلى تسعة دواوين في عاصمة الدولة، وثلاثة في عاصمة كل ولاية من ولايات الدولة الأموية. وقد اتسعت أقطار دولة بني أمية.. مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولااة الأقاليم، حيث منحهم سلطات شبه مطلقة لإدارة كافة شئون ولاياتهم.

وقد تسبب دخول العديد من الأمم في الدولة الإسلامية.. في تغير الظروف المحيطة بالبيئة السياسية والاقتصادية.. مما حدا بالأمويين إلى الاستفادة من خبرات تلك الأمم في تدوين الدواوين وأمور الإدارة والسياسة. وقد أملت تلك الظروف على الدولة، الأموية تطوير واستحداث العديد من وظائف الدولة، وخاصة في الإدارة والحكم والشئون المالية.

## ٧- خلافة العباسيين:

قامت الخلافة العباسية على أثر دعوة سرية.. ثمت وترعرعت منذ ظهور الدولة الأموية، حيث كانت هذه الدعوة تتخذ من حقي بني هاشم الشيعي في الخلافة وسيلة لها.. حتى تحقق لها ذلك، فاطاحت بالأمويين وبدأت الخلافة العباسية في بغداد، وامتدت خمسة قرون.

وساهمت الحضارة الإسلامية العباسية في تطوير الفكر القيادي من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة، وتدوين الدواوين، فتم إنشاء ديوان الحسبة، ودواوين أخرى حتى وصل عدد الدواوين إلى ثلاثة عشر ديواناً.

وقد أثرى العهد العباسي الفكر الإسلامي عامة، والفكر القيادي الإداري خاصة.. بالكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة، والكتابات الفكرية التي كانت تستفيد منها الدولة في تطوير قياداتها، وتطوير نظمها السياسية والاقتصادية. وكان من أهم كتاب تلك المرحلة الفارابي الذي كتب "المدينة الفاضلة" وأبو الحسن الماوردي الذي كتب "الوزارة" وأبو يعلى محمد الخبيلي الذي كتب "الأحكام السلطانية"، وأبو محمد عبدالله بن قتيبة الذي كتب "الإمامة والسياسة"، وأبو عبيد القاسم بن سلام الذي كتب كتاب "الأموال". وقد وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسة لممارسات القيادة على مختلف المستويات، كما أنها كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإداري الإسلامي.

## خامساً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث

إن أهم ما يميز بداية الفكر الإداري الحديث (١٧٠٠-الآن) هو الثورة الصناعية التي عُبِدَت الأرضية أمام التطوير الإداري، فساعدت على ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، إلا أن هذه القفزة الصناعية الهائلة من الزراعة إلى الصناعة.. لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري.. فقد أدى ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاجية إلى تركيز دور القيادة الإدارية في الرقابة للإقلال من السرقة، كما لم تحسن الجودة ولكن بقيت قاعدة "على المشتري أن يحذر" سارية المفعول. لقد ظلت المنتجات تنتج بفروقات وتباينات كبيرة، ولم تطبق عليها سوى الرقابة من حيث مقاييس الطول والعرض، وذلك لغرض دفع الأجور. وكان المقياس المستقر.. هو موازنة الربح والخسارة، وأن أي انحراف عن هذا المعيار كان سبباً كافياً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي كان من بينها الاستعانة ببعض العملاء



عن طريق السماح لهم باستبدال المنتج المعب عند اكتشافه بآخر سليم .. بدون تحمل أي تكاليف إضافية (غيلو وآخرون، ١٤١٥هـ)، و(المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٨).

ولأن القيادة كانت تواجه مشكلة الرقابة فقد كان من الأساليب الرئيسية التي لجأت إليها القيادات أسلوب العمل بالقطعة، وذلك لتلافي مشاكل العمل بالأجر الثابت، وتلافي دواعي مراقبة العامل مراقبة مستمرة (جورج الابن، ١٩٧٢م: ١٠٦).

وتجدر الإشارة إلى أن النصف الثاني من القرن الثامن عشر .. قد شهد نشاطاً كبيراً في الكتابة في مجال الإدارة. ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مجموعة من الفلاسفة الاقتصاديين من أمثال: السير جيمس ستورث في كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي"، وآدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" وقلة من الممارسين والمفكرين. وقد تعرف الاقتصاديون بشكل عام على الوظائف الإدارية المعروفة حديثاً، ومن ضمنها القيادة. وقد اختلف الاقتصاديون على أهمية كل من هذه الوظائف الإدارية، فبينما كان بعضهم يميل لوضع التخطيط في الدرجة الأولى .. كان آخرون ينادون بأن تكون القيادة في الدرجة الأولى (المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٩-١٦٠).

وفي بداية القرن التاسع عشر اكتفى كل من ووكر ودنسلو بمجرد الإشارة إلى فكرة تحديد مجال القيادة في الإشراف المباشر، غير أن مبدأ وحدة القيادة لقي على أيدي بـوين وبوكر قدراً أكبر من العناية، وكذلك لاحظ مارشال أنه حتى على مستوى القاعدة في أي تنظيم .. تظل المسؤولية الموزعة والمقسمة عملاً غير محكم، مشيراً .. إلى أن " الآلة لا تحظي بالعناية على يدي عاملين يقتسمان مسؤولية صيانتها.. بمثل ما تحظى به عندما يتولى عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة " (Mande, 1978: 19).

كان رجال الاقتصاد في بادئ الأمر - غالباً - ما يهتمون بدور القيادة في الرقابة، وذلك لمنع السرقات، لكن سرعان ما تحولت القيادات إلى فكرة الرقابة لمنع الفاقد، سابقين بذلك أغلب المديرين أو أصحاب النظريات الإدارية. وقد اشتغل ج.س. ميل عام ١٨٤٨م بالتفكير

في أسلوب منتظم تتبعه القيادة لإحكام الرقابة، وكان في ذلك متأثراً بعدم الثقة في شكل التنظيم الذي ضم مجموعة من المؤسسات (جورج الابن، ١٩٧٢م: ١٢٣-١٢٤).

قام دانيال ماك (في منتصف القرن التاسع عشر "١٨٥٤م-١٨٥٧م") الذي عمل مع بور على تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة (التنظيم والاتصالات والمعلومات) على سكة إيسري الحديدية عندما كان رئيساً لها. ونفي ماك كالوم الاعتقاد السائد - آنذاك - بأن التوسع السريع في السكك الحديدية أدى إلى نقص في الرقابة الإدارية، وعجز في تحقيق الربح. ورأى أن مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح التشغيل. ولذلك أدخل ماك كالوم نظام توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة، وجعل المشرفين مسئولين عن نجاحهم وفشلهم، وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة. وقد عمل ماك كالوم على تفويض السلطة تفويضاً منطقياً، وشجع ممارسة الرقابة عن طريق التقارير الفردية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٦).

وفي النصف الثاني من القرن التاسع عشر (١٨٨١م) كان الكابتن هنري متكالف Henry Metcalf يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورت. وقد اكتشف متكالف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية. كانت عديمة الجدوى وغير فعالة، ولذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى المصدر الأصلي (Feedback) (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٧).

وقد كانت نظرية متكالف، مثل نظرية ماك كالوم، تقوم على أساس النظام والرقابة. وحرص على أن تتبع كل مسؤولية من مصدر (قائد) محدد واحد، مع سبل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والإنجازات إلى هذا المصدر. وليس معنى هذا أن متكالف كان مبتكراً للسجلات والتقارير، فالأمر على العكس، حيث استغنى عن جميع التقارير ولم يستثن منها إلا أهمها وألزمها، فوجد أنه ألغى ثلاثة عشر نوعاً مختلفاً من السجلات والتقارير.. كانت ترسانة فرانكفورت قد درجت على استخدامها بصفة منتظمة.

وبعد نقل متكالف إلى ترسانة بنيسيا ثم كاليفورنيا ثم وتوفيت ثم نيويورك على التوالي.. ظل متكالف كقائد يسعى إلى التغيير والتجديد يجرى تجاربه على أحسن أساليب الرقابة الإدارية (جورج الاين، ١٩٧٢م: ١٤٣-١٤٤).

ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلى بعض الممارسات والأساليب الإدارية المختلفة، وقد بنت هذه المدارس نظرياتها على أساس معطيات الإدارة في القطاع الخاص، إلا أنها وجدت طريقها إلى القطاع العام بعد أن أثبتت فعاليتها بالقطاع الخاص. ومن تلك المدارس ما هو كلاسيكي قديم، ومنها ما هو كلاسيكي حديث، ومنها ما هو سلوكي، ومنها ما يهتم بالبيئة، ومنها ما يهتم بغير ذلك. وسوف نتطرق لكل من هذه المدارس فيما تبقى من هذا الفصل، ولكن من الطبيعي أننا لن نتطرق بالتفصيل لجميع مبادئ هذه النظريات، ولكن سيكون تركيزنا على تلك المبادئ التي تركز على القيادة أو ما له علاقة وثيقة بمبادئ القيادة، وما يوضح دور هذه العملية في بناء المنظمات، وقيام هذه النظريات الإدارية.

#### ١- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) Traditional School:

تعتمد هذه المدرسة على الأفكار التي ظهرت في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وتنهج هذه النظرية اتجاهاً تقليدياً في تفسيرها للظواهر الإدارية. ومن المؤكد أن هذه المدرسة لم توصف بهذا الوصف لكونها ظهرت في هذه الحقبة التاريخية المذكورة، وبذلك اكتسبت صفة الماضي، ولكن لكون التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها تم في جو تسوده عوامل وظروف.. ساهمت في تشكيلها وتطويرها.

ومن هذه الأفكار والعوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي، وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت. وعلى هذا الأساس فقد كانت المدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم غير ديمقراطية مثل: الأمر، والرقابة، والتوجيه، والسلطة (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ: ٤٢). هذا بالإضافة إلى بعض التيارات التي كانت سائدة خلال هذه

الفترة مثل: سيطرة الآلة على الإنسان، والثورة الصناعية. ومن رسخوا أفكار هذه النظرية "فردريك تايلور" و"هنري فايول" و"لوثر جوليكي" و"ليندول أرويك" وكذلك أفكار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (كتعان، ١٩٨٠م: ٤٢).

ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية: نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري.

**نظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory:** لقد ركزت نظرية البيروقراطية التي أسسها رائد علم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (١٨٦٤م-١٩٢٠م) على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة. ويرى بأن هذا النموذج يجب أن يقوم على أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلى التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٩). ومن مزايا النموذج المثالي لماكس فيبر الدقة في الأداء والسرعة في العمل والوضوح والاستمرار والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء.

وقد أورد ماكس فيبر بعض الخصائص لهذا النموذج المثالي من البيروقراطية، حيث يركز بعضها على ضرورة الاعتماد الشديد للتنظيم البيروقراطي على القواعد والإجراءات، كما تركز على حاجة التنظيم الماسة إلى الرقابة والإشراف والاستجابة إلى تلك الحاجات عن طريق وضع القواعد واللوائح العامة. ومن الواضح أن نظام السلطة ونظام الرقابة في النموذج المثالي لماكس فيبر يقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية، ويقلل من وضوح الفرق في قدرات العاملين في المستويات المختلفة، نظراً لخضوع الجميع لنفس القواعد (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ: ٥١). وقد يؤدي ذلك إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات.. مما يدفع بالتنظيم إلى الزيادة من الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور... يتميز بانخفاض الكفاءة والابتعاد عن تحقيق الأهداف المطلوبة (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٣).

لقد ظهر في البيروقراطية بعض الاتجاهات الحديثة الناقدة، والتي حاولت أن تبين ما يمكن أن ينتج عن النموذج المثالي، وخاصة إذا ما تم تطبيق مبادئه تطبيقاً شاملاً. وقد كانت كتابات ميرتون R.K.Merton في عام ١٩٣٩م وما بعدها، وسلزنك Philips Selznick عام ١٩٤٣م، وجولدنر A.Gouldner عام ١٩٥٤م من أوائل الكتابات التي نبهت إلى ما يشتمل عليه النموذج المثالي من نقاط ضعف، فقد كان فير يعتقد أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك البيروقراطي يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون يرى أن التمسك الشديد بهذه القواعد قد يؤدي إلى جعل التمسك بالإجراءات والقواعد أهم من خدمة ورعاية مصالح المستفيدين. كما أن هذا التوجه نحو الالتزام المفرط بالإجراءات واللوائح قد يؤدي إلى الجمود وبالتالي إلى شكوى المستفيدين وتذمرهم، وذلك بدورة يؤدي إلى التمسك الشديد بالتعليمات واللوائح خوفاً من المسائلة، وبالتالي إلى مزيد من الجمود والروتين، ومزيد من الرقابة والإشراف، وهكذا.

وبينما يركز ميرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق قدر من الرقابة، فإن سلزنك يركز على تفويض السلطة، ولكن الهدف واحد، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. ويشترك جولدنر مع ميرتون وسلزنك في كونه يسعى إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي، وما يحدث من نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة، وذلك بفعل خصائص التنظيم ذاته، لأن رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أعضائه تبلور في تطبيق قواعد وتعليمات عامة. وعادة ما تنحو هذه التعليمات ناحية العمومية لتغطي معظم الاحتمالات.. مما يؤدي في النهاية إلى العجز عن مواجهة أي موقف خاص بفعالية. وعندئذ يحدث لدى أعضاء التنظيم عدم تفهم للأهداف، نتيجة لاستغراقهم في الإجراءات، وبذلك تقل الإنتاجية، وتعتقد المشكلة حين تعتمد الإدارة العليا على رقابة أشد، وإشراف أدق، ومزيد من القواعد والتعليمات في محاولة لرفع هذه الإنتاجية المنخفضة، فتكون النتيجة

زيادة التوتر بين العاملين والصراع بينهم.. مما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن التنظيمي (النموذج وآخرون، ١٤٠٩هـ - ٤١-٤٢).

**نظرية الإدارة العلمية Scientific Theory:** لقد أدى تطور المؤسسات، وكبير حجمها وتعقيد نشاطها وتساعد الاهتمام بالتخصص، وتقسيم العمل إلى خلق الحاجة الماسة إلى كثير من التنسيق والتعاون بين العاملين فيها. وقد أصبح من الصعب الاهتمام بأسلوب الإدارة التقليدية في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات والمنظمات، بما يعنيه ذلك من إدارة الأفراد والعناصر المادية للإنتاج. لهذا برزت الحاجة إلى ترشيد علاقة الإنسان بالآلة، وعلاقة الفرد بالفرد في المؤسسات الصناعية. وقد استرعى ذلك أنظار مفكرين مثل هنري جانت Henry Gant، وفرانك جيلبريث Frank Gilbreth، وفريدريك تايلور Fredrich Taylor ومن هذه البيئة بدأ التفكير في وضع الأسس والأساليب العلمية التي تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، والتي يمكن الاستناد عليها في تقديم الحلول لمشاكل العمل الإداري ومشكلة الإنتاجية. وفي هذه الفترة الزمنية والإطار التاريخي والاجتماعي، ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتعكس طبيعة المجتمع، والظروف التي نبتت منها (ياغي وعساف: ١٩٨١م: ٦٧-٦٨).

لقد بادر هنري جانت Henry Gant كأحد المفكرين المهتمين بتطوير الإدارة وأساليب الرقابة إلى ابتكار عدد من الخرائط التي تبين المديرين على إحكام الرقابة على الخطط المقررة. ومن أهم هذه الخرائط "خريطة سجل الآلة" التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام، و"خريطة سجل العامل" التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله، ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يجزئه من تقدم في إنجازته، وذلك حتى يمكن للإدارة متابعته وحته على إتمام العمل في الزمن المقرر له، وكذلك ابتكر جانت "خريطة التصميم" وهي توضح طريقة سير العمل

وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتى لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.

ومن أهم الخرائط التي صممها ... جانت "خريطة تقدم العمل" وهي عبارة عن لوحة لازالت تستخدم حتى اليوم بعد إجراء تطوير طفيف عليها، وهي توضح مركز العمليات جميعاً، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات (عساف، ١٩٧٩م: ٥٩)، وحتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة. فتوضح هذه الخريطة ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازها من كل أمر يوماً بيوم حتى يتابع المدير عمله بسهولة ويسر، ويعرف على موطن العطل وأسبابه فيعمل على تلافيها وقد عُرِفَت هذه الخريطة بخريطة "غانت" دون غيرها من الخرائط التي ابتكرها جانت، والهدف الأساسي منها هو الرقابة الفعالة التي تساعد على الوصول إلى هدف المنظمة، فهي تضع خطة العمل بصورة رقمية، وتسجل هذه الأرقام وعلاقتها الزمنية على المحور الأفقي، وعلى نفس المحور يسجل - أيضاً - مقدار التقدم في إنجاز العمل. ويتفق العلماء في الإدارة على أن خريطة جانت تعتبر نقطة الانطلاق في اختراع أداة الرقابة الحديثة والتي تعرف - أحياناً - باسم PERT.

يعتبر فرانك جلبريث وزوجته ليليان جلبريث من رواد الحركة العلمية في الإدارة ويقترن اسمهما " بدراسة الحركة " الشهيرة وبدراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس الدقيقة (Standards). وقد قام فرانك جلبريث وزوجته بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل.. كما درسا الأدوات المستخدمة وكانت النتيجة أن ابتكراً طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلا بذلك إلى تخفيض الحركات اللازمة للعمل (المغربي، ١٩٨٨م: ١٩٣).

أما فردريك تايلور (المهندس الماهر) فقد تركزت دراساته وأبحاثه على محاولات تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study. وقد أدت به عقليته

الهندسية إلى التفكير في البحث بطريقة مثلى يتم على أساسها العمل، مستنداً إلى تطبيق الهندسة على وسائل الإنتاج، وتوصل بذلك إلى نتيجة مؤداها أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد، تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقاد التنظيم السديد والرقابة الفعالة على العمل. فهو يرى أنه من الممكن تجزئة العملية الصناعية إلى عناصرها أو إلى خطوات أساسية، ثم اختيار أفضل طريقة لأداء كل خطوة منها.. مع قياس الوقت اللازم لإنجازها، ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لذلك، وبعد هذا لا بد على القائد من إجراء الرقابة للبت من أن كل خطوة، أو مرحلة من مراحل العمل تتم في موعدها المقرر (عساف، ١٩٧٩م: ٦٠).

ولم يكن تايلور أول من فكر في هذه الأساليب الإدارية، بل سبقه بعض علماء القرن التاسع عشر من مثل شارلز بابيج Charles Babbage، ولكن هذا الاهتمام كان بصورة محدودة. وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار، ووجد أن ضعف إنتاجية المشروع الاقتصادي تعود إلى أخطاء إدارية أكثر مما هي عجز في مقدرة العامل على القيام بعمله. وهذا دفع تايلور إلى اقتراح التطبيقات التالية: (١) إزالة الجهد غير المثمر، (٢) التأكيد على ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها، (٣) ضرورة العناية بتدريب العمال على متطلبات الأعمال التي يقومون بها، (٤) ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة، وأخيراً (٥) ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها (المغربي، ١٩٨٨م: ١٨٤-١٨٦). وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of Scientific Management) كتب تايلور عن الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.

**نظرية التقسيم الإداري** Departmentalization theory: هذه النظرية تسمى في بعض الأحيان بالنظرية الإدارية الشاملة، وأحياناً تسمى بنظرية الإدارة التقليدية. وهذه النظرية العديد من الرواد الذين كتبوا عنها، وقد افترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف

المنظمة ويبتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملاتها الإدارية. كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها. ولذلك دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة، وبفس الوقت تحمل محل الطرق التقليدية من الحلدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٤).

ومن أهم الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية أوليفر شيلدون وهنري فايول وجيمس موني وآلن رايلي ولوثر جوليك وليندل أيرويك.

لقد عمل أوليفر شيلدون O.Sheldon على تكوين نظرية عامة في الإدارة بمعناها الواسع، وذلك في كتابه " فلسفة الإدارة " الذي صدر عام ١٩٢٣م. وقد اعتمد في ذلك على بعض المفاهيم التي أبداهها الفيلسوف الأمريكي شولتز J.Sheldon. وتتلخص تلك الأفكار الجديدة التي أبداهها شيلدون في أن الإدارة تحمل مسئولية إنسانية تتبع من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، كذلك فقد قسم وظائف الإدارة وفقاً للمستويات الإدارية، فقال: إن وظيفة الإدارة العليا تقريرية حيث تتضمن تقرير السياسات وتنسيق الأعمال، ووظيفة الإدارة الوسطى هي تنفيذ السياسات واستخدام التنظيم، أما وظيفة الإدارة المباشرة، فهي الرقابة على مباشرة التنفيذ (عساف، ١٩٧٩م: ٦٩).

أما هنري فايول فقد عمل مهندساً، وتدرج في المناصب الإدارية حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة "مناجم الفحم" الفرنسية في عام ١٨٨٨م. وقد اتسمت أفكار هذا الكاتب بالشمول، حيث ألما قابلة للتطبيق في كافة انجالات الإدارة من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغير ذلك، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحده. ومن أهم ما توصل إليه فايول، أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات إلى ستة أنواع، هي النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط الخاسي، وأخيراً النشاط الإداري الذي يقوم بوضع الخطط وتنظيم العمل وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الأعمال جميعاً ومراقبة النشاط كله.

هذا وقد تعرض فايول في كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " إلى دراسة ثلاثة موضوعات مميزة، هي الكفاية الإدارية والتدريب، والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ومن ضمن المبادئ التي ذكرها فايول مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسئولية، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية والتسلسل الهرمي، ومبدأ الإنصاف، ومن ضمن عناصر الإدارة التي تطرق لها فايول عنصر القيادة. وتعني القيادة عند فايول عملية توجيه القائد لأتباعه، والتأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للخطة المقررة .. والتعليمات الصادرة للمتفذين في ظل المبادئ الإدارية المتعارف عليها، ومعاينة المخطى وإثابة المجد، وتحديد الإمكانيات المتاحة، كما تتمثل في تنسيق أوجه النشاط، واتخاذ ما يلزم من احتياطات تمنح حدوث وتكرار الانحرافات (عساف، ١٩٧٩م: ٦٢-٦٩).

هذا ويتفق معظم دارسي الفكر التنظيمي الإداري على أن جيمس موني James Mooney وآلن رايلي Alan Reiley قاما بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم حيث حددوا مهام القائد، وروضا مبادئ شاملة للتنظيم، وقد ظهرت تلك الأفكار في كتابهما Onward Industry " الصناعة إلى الأمام " وذلك في عام ١٩٣١م. وهكذا فقد تعرف كل من موني ورايلي على أربعة مبادئ للتنظيم هي: مبدأ التدرج الهرمي، والمبدأ الوظيفي، ومبدأ التنسيق، وأخيراً مبدأ المشورة والتفويض الذي ركزا فيه على أن مهمة الجهة الاستشارية هي تقديم النصح والمشورة فقط. وقد أكدوا على أن مهمة الجهة القيادية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذه الجهة هي المعنية بالإشراف على التنفيذ عند تنفيذ تلك القرارات، ومعاينتهم إذا فشلوا في ذلك (باغي وعساف، ١٩٨١م: ٦٣-٦٤).

أما مشاركة لوثر جوليك Luther Gulick وليندل أيرويك Lindal Urwick في هذه النظرية فإنما تتمثل في تلخيص لوثر جوليك لوظائف المدير في تعبيره المشهور -POSD-CORB، أي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية. وهكذا فقد رأى جوليك أن التوظيف Staffing والتسيق Coordination من أهم

المنظمة ويبتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملاتها الإدارية. كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها. ولذلك دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة، وبفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الخدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٤).

ومن أهم الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية أوليفر شيلدون وهنري فايول وجيمس موني وأن راييلي ولوتر جوليك وليندل أيرويك.

لقد عمل أوليفر شيلدون O.Sheldon على تكوين نظرية عامة في الإدارة بمعناها الواسع، وذلك في كتابه " فلسفة الإدارة " الذي صدر عام ١٩٢٣م. وقد اعتمد في ذلك على بعض المفاهيم التي أبداه الفيلسوف الأمريكي شولتز J.Sheldon. وتتلخص تلك الأفكار الجديدة التي أبداه شيلدون في أن الإدارة تحمل مسئولية إنسانية تبع من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، كذلك فقد قسم وظائف الإدارة وفقاً للمستويات الإدارية، فقال: إن وظيفة الإدارة العليا تقريرية حيث تتضمن تقرير السياسات وتنسيق الأعمال، ووظيفة الإدارة الوسطى هي تنفيذ السياسات واستخدام التنظيم، أما وظيفة الإدارة المباشرة، فهي الرقابة على مباشرة التنفيذ (عساف، ١٩٧٩م: ٦٩).

أما هنري فايول فقد عمل مهندساً، وتدرج في المناصب الإدارية حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة "مناجم الفحم" الفرنسية في عام ١٨٨٨م. وقد اتسمت أفكار هذا الكاتب بالشمول، حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغير ذلك، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحده. ومن أهم ما توصل إليه فايول، أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات إلى ستة أنواع، هي النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، وأخيراً النشاط الإداري الذي يقوم بوضع الخطط وتنظيم العمل وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الأعمال جميعاً ومراقبة النشاط كله.

هذا وقد تعرض فايول في كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " إلى دراسة ثلاثة موضوعات مميزة، هي الكفاية الإدارية والتدريب، والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ومن ضمن المبادئ التي ذكرها فايول مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسئولية، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية والتسلسل الهرمي، ومبدأ الإنصاف، ومن ضمن عناصر الإدارة التي تطرق لها فايول عنصر القيادة. وتعني القيادة عند فايول عملية توجيه القائد لأتباعه، والتأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للخطة المقررة .. والتعليمات الصادرة للمنفذين في ظل المبادئ الإدارية المتعارف عليها، ومعاقبة المخطئ وإثابة المجتهد، وتحديد الإمكانيات المتاحة، كما تتمثل في تنسيق أوجه النشاط، واتخاذ ما يلزم من احتياطات تمنع حدوث وتكرار الانحرافات (عساف، ١٩٧٩م: ٦٢-٦٩).

هذا ويتفق معظم دارسي الفكر التنظيمي الإداري على أن جيمس موني James Mooney وأن راييلي Alan Reiley قاما بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم حيث حددوا مهام القائد، ووضعوا مبادئ شاملة للتنظيم، وقد ظهرت تلك الأفكار في كتابهما Onward Industry " الصناعة إلى الأمام " وذلك في عام ١٩٣١م. وهكذا فقد تعرف كل من موني وراييلي على أربعة مبادئ للتنظيم هي: مبدأ التدرج الهرمي، والمبدأ الوظيفي، ومبدأ التنسيق، وأخيراً مبدأ المشورة والتفويض الذي ركزا فيه على أن مهمة الجهة الاستشارية هي تقديم النصيح والمشورة فقط. وقد أكدوا على أن مهمة الجهة القيادية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذه الجهة هي المعنية بالإشراف على التنفيذ عند تنفيذ تلك القرارات، ومعاقبتهم إذا فشلوا في ذلك (ياغي وعساف، ١٩٨١م: ٦٣-٦٤).

أما مشاركة لوثر جوليك Luther Gulick وليندل أيرويك Lindal Urwick في هذه النظرية فإنها تتمثل في تلخيص لوثر جوليك لوظائف المدير في تعبيره المشهور POSD-CORB، أي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية. وهكذا فقد رأى جوليك أن التوظيف Staffing والتنسيق Coordination من أهم



ما يقوم به القائد، وأهما يشكلان بعض المبادئ الإدارية المهمة التي يتوجب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة. وبالنسبة لمشاركة أرويك فقد اقتضت على تأليفه عدداً من الكتب في الإدارة، من أهمها كتاب "عناصر الإدارة العامة" الذي صدر عام ١٩٤٣م والذي جمع فيه أفكار العديد من رواد الإدارة.. وفلاسفتها من أمثال فايول وتايلور وموني ورايلي، وحللها وشرحها بلغة بسيطة. هكذا فإن من أهم مشاركات جويليك في هذه النظرية.. جمعه لأفكار العلماء وتسيقها في بوقته واحدة وصياغة الأفكار وإخراجها كمنهج منسق في الفكر الإداري.

### ٣- مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School :

هذه المدرسة أخذت الكثير من المسميات، وذلك لما لها من الاتجاهات المتعددة، فتسمى أحياناً بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة. لكونها تمسكت ببعض مبادئ النظريات الكلاسيكية، وتسمى بمدرسة حركة العلاقات الإنسانية لاهتمامها بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وقد كانت هذه المدرسة بجميع جوانبها رد فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية.. في معالجة مشاكل العمل والتنظيم التي سبق أن تحدثنا عنها. وهكذا فإن هذه المدرسة تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالاً أكثر منه رشيدياً ومنطقياً (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ: ٥٦).

إن فكرة العلاقات الإنسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، والذي يهتم- على وجه الخصوص- بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، عامة كانت أم خاصة، وذلك من واقع الاعتقاد بأن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية.. تمارس تأثيراً حاسماً على الكيفية التي يتحقق بها الأداء، وبالتالي على كل عمل يمكن أن تتمخض عنه نتائج في النهاية (ياغي وعماق، ١٩٨١م: ٧٥)، خاصة وأن العلاقات الإنسانية هي التي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني.

ولذا فإن على القيادة الإدارية المستولة عن تحقيق نتائج معينة.. النظر إلى العلاقات الإنسانية كأسلوب هام يساعد في التنسيق بين جهود الأفراد، وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناءً.. يحقق أهداف التنظيم من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد من ناحية أخرى. ونخلص إلى القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي: (١) حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، (٢) حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، (٣) إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية (المعري، ١٩٨٨م: ١٩٦).

تجارب هاوثورن: تعتبر هذه التجارب أهم الحركات التي دعمت مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد قام بها الباحث الأمريكي التون مايو فيما بين عام ١٩٢٤م وعام ١٩٣٢م. وقد كان الهدف الرئيس لهذه التجارب هو دراسة تغير الإنتاجية بتغير الظروف المحيطة بالعمل وخاصة عند تغير كثافة الإضاءة، وما لها من تأثير على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلى اكتشاف العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم. من هذا المنطلق، يتضح أن دراسة التون مايو تعتبر أول دراسة توصلت إلى تأثير السلوك الإنساني في التنظيم، كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة، والتي تعمل على تفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، وضرورة مراعاة القيادة الإدارية للعنصر البشري.. ليس فقط من النواحي المادية، وإنما- أيضاً- من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغير في الممارسات الإدارية خلال الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ: ٥٨-٥٩).

ومن الجدير بالذكر أن الإشراف في هذه التجارب كان في أدنى حدوده، وقد أدى ذلك إلى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الإنتاج. كما أظهر شعور العمال تجاه رؤسائهم. وقد علل الباحثون الأسباب التي تدفع العمال عادة إلى عدم التجارب الإيجابي مع



الحوافز التي تقدمها الإدارة، بأن العمال يعيرون اهتماماً كبيراً لكمية الإنتاج. وكلما حاولت الإدارة دفع العمال وتشجيعهم في رفع معدل الإنتاج فإن العامل يتقيد بالمعيار الجماعي، ولا يحاول انتهاك حرمة، وهكذا فإن هذه النظرية أظهرت أهمية الفرد كمعصر رئيسي في المنظمة، وليس كآلة أو أداة إنتاجية مجردة من الحس والفكر والعاطفة والاحتياجات (المغربي، ١٩٨٨م: ١٩٨-١٩٩).

نظريتي ماكريجر (Theory X and Theory Y): يعبر دوجلاس ماكريجر Douglas McGregor) من أبرز أنصار الحركة الإنسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، والتي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل أفكار المدرسة الإنسانية، وعلاقة كل منهما بالسلطة، حيث اعتبرها أحد أنواع التأثير الذي يأخذ أحد شكلين .. إما الإقناع أو الإكراه. لقد وضع ماكريجر نموذجين لنظريتين إحداهما نظرية "X" والأخرى نظرية "Y". ويرى في نظرية "X" أن هناك ضرورة لرقابة وتوجيه العاملين، وذلك انطلاقاً من الافتراضات التالية: (١) إن الإنسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه، (٢) أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف، لأن العامل إذا ترك وحده فلن يعمل، (٣) الإنسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه، وذلك لأنه يتجنب المسؤولية، (٤) الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الأمن والاستقرار، (٥) الشخص العادي يفتقد المبادرة والمبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة. أما نظرية "Y" لماكريجر فيرى فيها ضرورة التعامل مع العامل في ظل العلاقات الإنسانية، وذلك وفقاً للافتراضات التالية: (١) الإنسان بطبيعة يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام، (٢) يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة، وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها، (٣) يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة، بل ويسعى إليها، (٤)

الإنسان طموح بطبيعته، فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار، (٥) الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطى الفرصة لذلك، (٦) الإنسان قادر على الإبداع والابتكار والإقدام على المخاطر (المغربي، ١٩٨٨م: ٢٠٢-٢٠٣).

وهكذا نرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية لها تأثير ملموس على أساليب القيادة ووسائلها التي تستخدمها في التعامل مع الإنسان .. بخلاف ما تتطلبه المدرسة الكلاسيكية، وقد لاحظنا ذلك سواء من خلال نتائج تجارب هاوثورن التي قام بها التون مايو، أو من خلال طروحات ماكريجر في نظريته "X" و"Y".

### ٣- المدرسة السلوكية Behavioral School :

إن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية .. من مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية .. من مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. فالمدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها عن غيرها من المدارس، ولها روادها الذين بذلوا جهوداً كبيرة في ترسيخ تلك المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة. وهؤلاء الرواد هم تشستر برنارد Chester Barnard، وهيربرت سايون Herbert Simon، وماري فوليت Mary P. Follett، وماسلو A. Maslow وغيرهم (النمر وآخرون، ١٤١٩هـ).

**التفظيم والسلطة لبرنارد:** يرى تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلى رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الأمر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقل الاحتكاك بينهم. وعلى ذلك توصل برنارد إلى أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر هي التعاون، والتسيق، والإدارة. ويرى برنارد أيضاً،

أن السلطة في التنظيم الرسمي هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة من الآخرين، وعلى ذلك تتوقف السلطة على قبول الآخرين لها، وما لم تكن الأوامر مقبولة منهم فإن ذلك يهز قيمة السلطة. ولكي تصبح الأوامر أو التعليمات مقبولة فمن توجه إليهم، يجب أن تكون ذكية ومرتبطة بأهداف الجماعة، وتحقيق المصالح الشخصية والجماعية، وأن تكون ممكنة التنفيذ. هذا وقد أشار برنارد إلى ضرورة اجتماع الأعضاء حول الهدف المشترك وتحقيق إمكانية الاتصال بينهم من خلال العمل والمساهمة من جانب الأعضاء في التخطيط لمواجهة المستقبل (عساف، ١٩٧٩م: ٧٠-٧١).

**العلاقات التنظيمية لسايمون:** لقد عرف سايمون التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. وكذلك يتكوّن التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل"، فالمدبر لا يعني باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. ويرى سايمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرار، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وإمكاناته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء - أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد Uncertainty كونه يعمل في نظام مفتوح - فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود Bounded Rationality. ومعنى آخر فإن الإداري لا يحاول الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة، بل عليه الاقتناع أو الرضا بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود (المعري، ١٩٨٨م: ٢٠٧).

**الهدف لماري فوليت:** تُعد ماري فوليت أول من اهتم بالبحث في الإدارة كنشاط إنساني يجب على ممارسة ألا يغفل عن أنه يعامل بشراً، فنشرت عدداً من الرسائل اعتمدت فيها على أساس دراسة الإدارة من وجهة نظر علم النفس. ومن أشهر ما أيدته ماري فوليت .. حقيقة أن هناك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع. وقد

أكدت فوليت على أن الأعمال لا يمكن أن تتم على أحسن حال اعتماداً على الأوامر التي يصدرها الرئيس لمروسيه. فإن من طبيعة البشر ألا يقبل بسهولة أن يتقاد لغيره بمجرد تلقيه الأمر وإحساسه بأن ذلك الأمر مفروض عليه. ولكي لا يقف الرؤوس موقف العداء تجاه رئيسه، يجب أن تكون الأوامر تابعة من الموقف الذي يواجهه الطرفان سوياً، وليست صادرة عن الرئيس فحسب.

وترى فوليت - أيضاً - أن السلطة تستمد من الوظيفة ذاتها، وأنه لا ينبغي الخلط بين السلطة والقوة، فالعلاقة بين القائد والتابعين .. ليست علاقة بين حاكم ومحكوم، بل هي علاقة تعاون بين طرفين. وأكدت ماري فوليت على أن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده منفصلاً عن غيره، وعلى ذلك فالمسؤولية مجمعة حيث تملأها ظروف الموقف أو الوظيفة. ويجب أن تتسبب المسؤولية إلى الأفعال، وليس إلى الأشخاص، ويرتب على ذلك أنه لا يصح محاسبة الشخص على نتائج عمله وحده، ولكن ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق الهدف الشامل للجماعة. فإذا ظهر منه تقصير في ذلك فإنه من الواجب التفكير في كيفية تحسين العمل وتصويب الاتجاهات، وليس النظر في توقيع الجزاء فحسب. وترى فوليت أن وظيفة التسقي ليست لاحقة على وظيفة التخطيط أو غيرها، بل أن التسقي أمر لا بد منه قبل وضع الخطة وأثناء تنفيذها وبعد تطبيقها (عساف، ١٩٧٩م: ٧٣-٧٤).

**دورمية ماسلو للحاجات:** تعتبر مساهمة أبراهام ماسلو من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية السلوكية والخوافز. فقد أدرك ماسلو أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك الإنساني، وأنه يمكن ترتيب هذه الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن الناس جميعهم لا تحركهم كل الحاجات في الوقت نفسه، فالقاعدة العريضة من الناس جميعهم تحركهم الحاجات الطبيعية، وعدد أقل منهم تحركهم الحاجة للأمن،

التنظيم. فإذا لم تتفق هذه المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمة.. تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم ... الأمر الذي يدفع به إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو أن يؤول إلى الاندثار.

**نظرية التحرر Liberation Theory:** وكرد فعل لجميع المدارس والنظريات التي وردت فيها فقد ظهر ما يسمى بنظرية التحرر Liberation Theory والتي تعتبر جميع نظريات التنظيم الأخرى " أداة للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية.. كأسلوب لضبط وترجمة سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة "كنعان، ١٩٨٥م: ٨٣).

ويرى الكاتب جين ميسون Jeen Mason أن القمع الداخلي الذي تمارسه التنظيمات أقسى بكثير من القمع الخارجي.. فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الوظيفي، وتقسم العمل والسلطة وهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون إدراك لآثارها السيكولوجية، وبالتالي فهي تفصل بينه وبين نتائج عمله وتحرمه متعة الافتخار والتباهي بإنجازاته (المغربي، ١٩٨٨م: ٢١٥). ولهذا فإن نظريات التنظيم لا تتخاطب عامة العاملين .. بل تتخاطب القادة والرؤساء، وتتجاهل الأتباع والمقودين والعاملين، ولذا فليس هناك ديمقراطية داخل هذه المنظمات، وخاصة الكبيرة منها. وحتى نتخلص من هذه المؤامرة البشعة من الاضطهاد والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكات المدن الكبيرة والعمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.

وقد أخذت التنظيمات اليابانية واليوغوسلافية (السابقة) بتجربة التحرير، ولاقت نجاحاً كبيراً (المغربي، ١٩٨٨م: ٢١٢-٢١٥)، كما ظهر عدد من الاتجاهات الحديثة استجابة لهذا التحرر .. من مثل إدارة الجودة الكلية، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية وغيرها، مما

وأقل منهم تحركهم الحاجات الاجتماعية، وأقل منهم تحركهم الحاجة للتقدير، وأخيراً فإن الأقلية من الناس تحركهم الحاجة إلى تحقيق الذات. كما يرى بأن الحاجات مرتبطة ببعضها البعض بمعنى أن إشباع حاجة في مستوى أعلى يتوقف على إشباع الحاجة التي في المستوى الأدنى. وهكذا فإن العامل يؤدي عمله بالطريقة التي يستطيع من خلالها أن يحقق حاجاته وكذلك على المدير أن يتلمس حاجة الموظف، ومن ثم يحاول تحقيقها مما يشجع الموظف على أداء العمل بشكل أفضل (النمر وآخرون، ١٩٩١هـ: ٦٤-٦٨).

#### (٤) مدرسة الإدارة الحديثة New Management School:

بعد استعراض المدارس الإدارية السابقة، والتي تعرضت لتطور الفكر الإداري والتنظيمي والنظريات المختلفة .. أتضح أن هناك شبه اتفاق- علمياً- بين كتاب تلك النظريات والمدارس .. يتمثل في تفسير ظاهرة السلوك التنظيمي حيث اتضح أنها تتشكل من نظام متكامل، وأن العاملين يخضعون فيه لنوع من الضغوط والاضطهاد يجب تحريرهم منه وقد اتضح- في نفس الوقت- أن هناك تفسيرات أخرى لسلوك وتصرفات الموظف تختلف في نظرية النظام المفتوح ونظرية التحرر عن غيرها.

**نظرية النظام المفتوح Open System Theory:** لم يتوصل الباحثون إلى شرح كيفية تفاعل الأنظمة الجزئية في المنظمة وتكاملها.. إلا بعد ظهور ما يعرف الآن في الأوساط الإدارية بنظرية النظام المفتوح التي تقوم على التأكيد على العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليته يتوقفان على استمرار تدفق الموارد لها من البيئة كالمواد الخام، والقوى العاملة، ورؤوس الأموال، والتسهيلات المختلفة من قوى محركة وخدمات، ومعلومات بأشكالها المختلفة .. إلخ ويقوم التنظيم بتحويل ومزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية .. من خلال أنشطته المختلفة لإنتاج سلع أو خدمات يقدمها للبيئة. ومعنى آخر فإن النظام المفتوح يتصف بعناصره الثلاثة- مدخلات والتي تحول من خلال الأنشطة (عمليات) إلى مخرجات. وتقوم البيئة عندئذ بعملية تقييم ورقابة لمخرجات

يؤكد على أنه كان هناك تأثيراً لنظرية التحرر. ومستطرق لمختلف الاتجاهات الحديثة المرتبطة بالقيادة الإدارية في فصل لاحق.

## حالة (٣)

## حوار بين جيلين

كانت الساعة تشير إلى الثانية عشرة والنصف بعد منتصف النهار، وكان المدير الشاب المعين حديثاً لإدارة الموارد البشرية يستأذن للدخول إلى مكتب مدير عام الشركة. دخل مدير الموارد البشرية الجديد ليجد المدير العام جالساً على كرسيه خلف مكتب فخيم، وطاوله عريضة جداً مكتضة بالأوراق والمعاملات التي ينتظرها أصحابها خارج مكتبة. وبعد إلقاء السلام دون أن يسمع رداً من المدير العام، طلب مدير عام الشركة من مدير الموارد البشرية الجلوس حتى يفرغ من قرائته لاقتراح كان بين يديه. وبعد الانتهاء، أطرق قليلاً ثم التفت إلى مدير الموارد البشرية وقال له: أيهما أهم لديك العمل، أم العامل. تردد مدير الموارد البشرية الجديد في الإجابة حيث كانت هذه أول مقابلة له لمدير عام الشركة. وتساءل في نفسه هل هذا اختباراً له، أم أن المدير العام يبحث فعلاً عن رأي مدير الموارد البشرية بحكم مسئوليته، ثم قال: هل تريد رأيي الشخصي أم الرأي العلمي. قال المدير العام: بل رأيك الشخصي. فقال مدير الموارد البشرية أنا أرى بأن العاملين أهم من العمل، حيث أقوم بتشكيلون رأس المال الحقيقي للشركة. فنظر إليه المدير العام نظرة استغراب اعتقد مدير الموارد البشرية جزاء ذلك أنه سيفقد وظيفته التي لم يكده يستلمها.

وقد علق المدير العام بقوله: العاملين هم أحد عناصر الإنتاج، فهم جزء لا يتجزأ من خط الإنتاج، فكيف ترى أن الجزء أهم من الكل. وهنا بدأ مدير الموارد البشرية يراجع نفسه، هل أنظم إلى الشركة الخطأ؟ أم أن المدير العام يختبر قدرته على التحمل والصبر، حيث أنه لا يتفق بتاتاً مع رأي مدير عام الشركة.

من الحوار السابق يتضح أن مدير عام الشركة يمثل مدرسة في الفكر الإداري، ومدير الموارد البشرية الشاب يمثل مدرسة مختلفة، فكيف نستطيع في هذا العصر أن نفهم من خلال الحوار

السابق الاختلافات الفكرية بين آراء وتوجهات القيادات الإدارية من خلال نظرهم إلى العلاقة بين العاملين والعمل.

**الفصل الثالث**  
**أساليب وأشكال القيادة**  
**الإدارية ونظرياتها**

### الفصل الثالث

#### أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها

##### أهداف الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

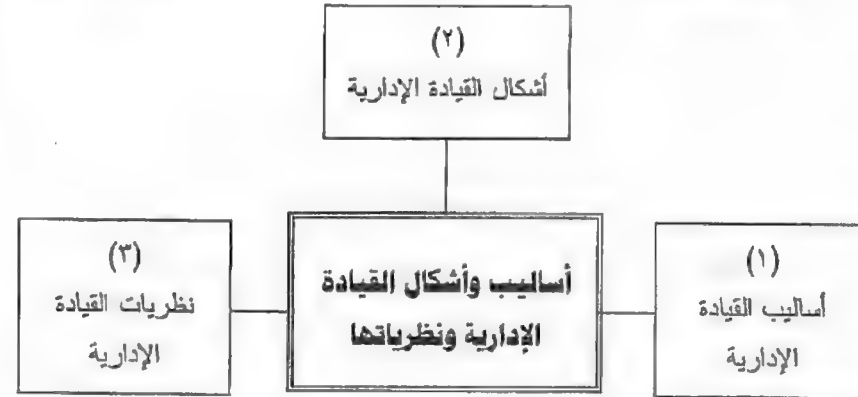
- ١- شرح أساليب القيادة الإدارية للقارئ بشكل يسهل عليه فهمها والتفريق بينها.
- ٢- بيان أشكال القيادة الإدارية التي تميز الفلسفة القيادية التي يتبناها القائد في التعامل مع الإتياع.
- ٣- تعريف القارئ بأهم النظريات القيادية التقليدية والسلوكية التي تقدم شرحاً لنموذج القيادة من حيث خصائص ومتطلبات القيادة الناجحة.

##### أولاً: مقدمة

ظهر في أدبيات القيادة الإدارية أن ممارسة القيادة .. تتخذ عدداً من الأساليب أو الأنماط كما يسميها البعض، والتي يتجهها القائد الإداري عند تعامله مع أتباعه، كان يكون شديداً أو ليناً أو حازماً. وتبين الدراسات أن القيادة يمكن أن تتخذ أحد أشكال ثلاثة هي: الاستبدادية والمساهمة والمشاركة التعاونية. وظهر أن الفكر القيادي قد مرر عدداً من النظريات التي حاولت استعراض خصائص القائد ومتطلبات القيادة الناجحة. وسوف يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتلك الأنماط والأشكال والنظريات.

من الزمن. وإذا تتبعنا تطور الفكر الإداري لوجدنا أن أسلوب أو نمط الشدة ... قد طغى في التعامل بين القادة والتابعين بوجه خاص، كما كان هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام. وقد استمر هذا النهج لردح من الزمن في العصر الحاضر، وكان من أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة .. كنظرية البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري. وقد أورد عدد من كتاب الإدارة بعض التبريرات للجوء القادة الإداريين لهذا الأسلوب في القيادة. منهم أرجرس، وسامون، ومكريجر. ومن أهم تبريرات هؤلاء العلماء لاستخدام القادة الإداريين لهذا الأسلوب (كنعان، ١٩٨٥: ١٣٥-١٣٧) ما يلي:

- ظهور نوع من الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين، ينبع من الإحساس بالعظمة، والشك في سلوك الآخرين.
- وجود انحرافات في سلوك القادة نتيجة لتأثيرهم ببعض القيم الاجتماعية.. مما يجعل سلوكهم يتسم بإعطاء الأوامر وتوقع إطاعتها.
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي عادة ما تعزز في القادة النهج التشددي، وبالتالي التأثير على توجهاتهم وسلوكهم.
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرونهم رمزاً لهم منذ أيام الطفولة.
- إحساس الأفراد بحاجتهم إلى الأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الأب لأبنائه.
- اعتبار مشاركة الأفراد في تحقيق الهدف الذي يرسمه القائد تعبيراً عن طاعة الأوامر والخضوع لها.
- افتراض أن القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسئولية التي يفرضها عليه مركزه القيادي.
- الاعتقاد بأن بعض الأفراد يتميز بالكسل، وكراهية العمل، والتهرب من تحمل المسئولية.



شكل رقم (٣): خريطة (أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها)

### ثانياً: أساليب القيادة الإدارية

الأسلوب القيادي (Leadership approach) هو تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نمطاً يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل. ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك.. من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك. وسوف نستعرض هنا أهم الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون مدعومة بالتبريرات التي يركز عليها القادة - عادة - في استخدامهم لها.

#### ١- أسلوب الشدة Hard approach

بما أن أسلوب الشدة هو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، فإن ذلك لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، وكذلك بداية العصر الحديث. لقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة وواضحة، حتى أنه كان النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس على مدى فترة طويلة



- التعويل على الإدارة لتنظيم العمل، وتوجيه الأفراد نتيجة لسليبتهم ومقاومتهم للتغير والأساليب الجديدة في العمل.

### ٢- أسلوب اللين Soft approach

بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة، ثبت أن هذا الأسلوب لا يمكن أن ينجح في جميع الأحوال، وقد ساعد على ذلك ظهور الاتجاه الحديث في الإدارة المتمثل في المدرسة السلوكية ونظرياتها، كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية، ونظرية النظم. وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لحدوث كثير من التغيرات والتطورات في الأعمال. ومن هذا المنطلق فقد بدأ القادة يتجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى الأسلوب النقيض، وهو أسلوب اللين، والذي اعتبره القادة المنهج والبديل المناسب لأسلوب الشدة. وقد جاءت الدعوة إلى استخدام هذا الأسلوب نتيجة لبعض التبريرات التي طرحها عدد من الباحثين والمهتمين بالقيادة، ومنهم مايو، وماكينجر، وارجرس وماسلو. ومن بين التبريرات التي طرحت (كعبان، ١٩٨٥: ١٤١-١٤٤) ما يلي:

- أن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
- أن الثورة الصناعية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.
- أن الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية وخاصة إلى الانتماء.
- أن الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها القائد المتشدد.
- أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل، وإنما التحفيز الإيجابي والتعامل اللين هو الذي يمكن أن يحفزهم.

- أن لدى الفرد العادي حافز ذاتي لتعلم أداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
- أن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل، بل إنه يسعى إليها.
- أن الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب، وهذا لا يستدعي استخدام الشدة في التعامل معه.
- يسعى الإنسان إلى أن يكون ناجحاً ومنتجاً في العمل .. مما يفرض عليه نوعاً من المرونة والاستقلال.
- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبة هرمياً كلما أشبعت حاجة ظهرت أخرى.
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان، كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يحث أداء الفرد لعمله جزءاً من تحقيقه لذاته.

### ٣- أسلوب الحزم Firm approach

تبين بعد تطبيق القادة الإداريين لأسلوب اللين أنه .. لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين، وأن منهم من لا يمكن أن يتجسس معه التعامل بهذا الأسلوب أو الأسلوب السابق - أسلوب الشدة. ولهذا فقد رأى الباحثون بأنه يمكن اللجوء إلى أسلوب وسط بين الشدة واللين، وهو الأسلوب الحازم. ولعل الوسطة في هذا الأسلوب تجعله أكثر قبولاً من قبل العاملين في كثير من الإدارات وتحت العديد من الظروف. وقد برز العديد من الباحثين والكتاب الحاجة إلى هذا الأسلوب القيادي بعدد من الافتراضات. ومن هؤلاء الكتاب والباحثين: ماكينجر وماكموري وليكورت. ومن أهم ما أوردوه من تبريرات (كعبان، ١٩٨٥: ١٤٧-١٥٢) ما يلي:

- أن بعض العاملين لا يمكن أن ينفع معهم استخدام أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب اللين، وبالتالي فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم يجب أن يكون

وسط بين هذين الأسلوبين، وهذا الأسلوب هو أسلوب الحزم الذي يقوم على الموازنة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

- أن العلاقات الإنسانية وحدها لا يمكن أن تحقق السعادة والرضا والتفاهم بين العاملين، وإنما يتطلب الأمر - بالإضافة إلى ذلك - شيء من الحزم.
- أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلى أهداف العاملين: يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم في نفس الوقت، وهو ما يتحقق في أسلوب القيادة الحازم.
- بعض الأفراد من البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية، ولا يفضلون الخضوع للنظام، وبالتالي فإن الإدارة بالمشاركة غير مقبولة من طرفهم.. كما أنها غير منسجمة مع شخصيتهم مما يستدعي اللجوء إلى الحزم في التعامل معهم.
- لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها، وكذلك الحال بالنسبة لأسلوب اللين، وبالتالي يجب عدم التضحية بمبادئ تلك الأساليب خوفاً من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلاً بلا مضمون.
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدداً من العوامل التي تتغير حسب الظروف من وقت لآخر، مما يستدعي مرونة الأسلوب القيادي تبعاً لذلك.
- يتكون لدى العامل الاستعداد، ومن ثم القدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل، وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.
- إن الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل.. يتوقف على طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته، ولذلك فإن القائد يستطيع الموازنة بين تلك القدرات وطبيعة العمل.
- يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة - أي الانتقال بين الشدة واللين - مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.

### ثالثاً: أشكال القيادة الإدارية Leadership styles

انطلاقاً من وجود ثلاثة أنماط مختلفة من الأساليب القيادية، فإنه يمكن تصنيف القيادة حسب استخدام القائد لتلك الأساليب إلى: قيادة استبدادية، وقيادة متساهلة، وقيادة مشاركة تعاونية. ومن الواضح أن لكل قائد فلسفة خاصة يتبناها في التعامل مع الآخرين، وتقوم هذه الفلسفة على بعض الممارسات التي يعتقد بأنها تعبر عما يؤمن به القائد. وأشكال القيادة هي تصنيف لتلك الأطر الفكرية للقادة، وسوف نستعرض بالتفصيل تلك الأشكال من القيادة، خاصة وأنها تمثل الاتجاهات الفلسفية للقيادة.

إن القائد عندما يقتنع بأسلوب القيادة التشددي يتبنى سياسة القيادة الاستبدادية، وعندما يقتنع بأسلوب القيادة الحازم فإنه يتبنى القيادة المشاركة، وعندما يقتنع بأسلوب القيادة اللين يتبنى القيادة المتساهلة. وقد يخلط القائد بين أساليب التعامل ليكون فلسفته الخاصة في القيادة، مما يضطره إلى التنقل بين أشكال القيادة من شكل إلى آخر حسب المواقف. وسنستعرض بالتفصيل في الجزء التالي .. هذه الأنواع الثلاثة من أنواع القيادة، وهي القيادة الاستبدادية، والقيادة المشاركة.

#### ١- القيادة الاستبدادية (السلطوية)

يسمى هذا النوع من أنواع القيادة في بعض الأحيان بالقيادة السلطوية، أو القيادة الأوتوقراطية، انطلاقاً من المصطلح اللاتيني Autocratic Or Authoritarian Leadership ويعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يستخر الرجل الضعيف لخدمته، وكانت القبيلة القوية تسيطر على القبائل الضعيفة، وكانت الدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى. وكذلك على المستوى الفردي نستطيع أن نأخذ من قصة قتل هابيل لأخيه قابيل مثلاً لهذا النوع من التسلط، وكذلك تسلط الحجاج بن يوسف، أو تسلط قبيلة قريش على القبائل العربية الأخرى، وسيطرة الدول الاستعمارية السابقة مثل بريطانيا وفرنسا وغيرها على الدول الضعيفة في ذلك الحين.

وقد استمر ذلك الوضع عبر العصور الوسطى، وأثناء عصر الإقطاع حيث سيطرت فكرة السيد والمسود، ثم جاءت الثورة الصناعية التي تميزت الإدارة فيها بسيطرة أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة، حيث لم تخرج عن معتقدات القيادة الاستبدادية، فكانت تنظر إلى العامل على أنه جزء من الآلة وأنه عنصر من عناصر الإنتاج فقط.

وتتعلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المستلطين بأن عليهم إجبار العاملين. على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية. والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وتضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم. وهكذا نجد أن القائد السلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكثر عادة بآراء العاملين، ولا يلقي لها بال، إنه يُسفه آراءهم ويعتبرها محاولة لتهريبهم من أداء العمل.

ولذلك القيادة عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها، وهي كما يلي:

- يرى القائد بأن له شأن رفيع يعلو على الآخرين فلا يهتم بمشاعر أو احتياجات العاملين، ويرى أنه لا مجال للعلاقات الإنسانية في العمل.
- يهتم القائد بمركزه وبالإنتاجية على حساب اهتمامه بالعاملين.
- يثق القائد المستبد في نفسه، وفي طريقة أدائه للعمل ثقة مفرطة مما لا يجعله يشرك الآخرين في العمل الإداري ولا يفوض أي شيء من سلطاته.
- يتفرد القائد بتخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات بمعزل عن العاملين.
- يتعصب القائد لرأيه ويتبع أساليب الإكراه والقسر وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات ويتوقع من الأفراد الطاعة وتنفيذ الأوامر.
- تنعدم ثقة القائد في العاملين نتيجة لتشككه الدائم فيهم .. مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.
- يتسبب القائد الاستبدادي النجاح لنفسه ويتسبب الفشل لمؤوسيه.

- يقوم القائد بالرقابة الدقيقة والإشراف المستمر على العاملين .. للتأكد من أدائهم للأعمال وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده من قبله، ويتدخل في تفاصيل عمل الآخرين مما يخلق جوّاً مشحوناً بالمشاكل والتعقيدات.

ويرى عدد من الكتاب بأن القائد الاستبدادي يتدرج في درجة تسلطه بين الاستبدادية المتشددة والاستبدادية اللبقة. ويقسم فيليبوا (Flippo, 1970:260) هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً: القيادة السلطوية العنيفة التي يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته، حيث تجده يفرط في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ويركن إلى الأوامر الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضى عن أي أخطاء حدثت بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبرة للآخرين.

ثانياً: القيادة السلطوية الحذرة، وهي أقل مستوى من السلطوية العنيفة، حيث أن القائد - هنا - يحاول أن يهيئ جو العمل بشكل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإيجابية كالمدح والثناء، كما أنه لا يلجأ إلى الإكراه إلا عندما لا يجد سبيلاً إلى الإقناع. ويسعى هذا القائد إلى ضمان طاعة مؤوسيه وتنفيذهم لقراراته فهو رقيق في تعامله. قاسياً عندما يتطلب الأمر ذلك.

ثالثاً: القيادة السلطوية المتأدبة، والقائد - هنا - يحاول أن يشعر مؤوسيه بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار. عندما يعرض عليهم القرار شكلياً، أو عن طريق طلب الآراء والأفكار والمقترحات، بينما في الواقع هو الذي يتخذ القرار لإحساسه بأن إشراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية. ويعمل هذا القائد المتأدب إلى التخفيف من حدة تحكمه في مؤوسيه من خلال لباقة في التعامل، واتصالاته الشخصية بهم، والمرونة في معالجة المشاكل وإن كان أسلوبه السلطوي لا يخفي على العاملين. وبالرغم من أسلوب المتأدبة الإدارية التي يستخدمها هذا القائد .. يبقى هذا الأسلوب تسلطياً في حقيقته وجوهره.

ومع أن خصائص القيادة الاستبدادية لا توحى بأن لها أي مزايا، أو أنها لا يمكن أن تنجح في أي موقف أو منظمة، إلا أن هناك بعض المزايا التي تجعل منها شكلاً مقبولاً وناجحاً من أشكال القيادة، خاصة في التطبيق العملي، وفي بعض المواقف المعينة التي تقتضي الضرورة باستخدام هذا النوع من أنواع القيادة. إن هذه القيادة يمكن أن تكون ناجحة عندما تستخدم للتعامل مع الذين لا يحبون العمل، ويهربون من القيام بواجبهم ما لم يلزمون بذلك، وكذلك فإنها مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين تعودوا على السؤال عما يجب عليهم القيام به وكيفية إنجاز المهام، ويفضلون تدخل القيادة لتوجيههم فيما يجب عليهم القيام به. وقد ينجح هذا الشكل من أشكال القيادة في مواقف الأزمات التي تتطلب قائد يملك بزماء الأمور، بحيث يكون التوجيه فيها مركزياً، هذا بالإضافة إلى أن هذه القيادة يمكن أن تكون ناجحة عندما يكون للقائد قدرة شخصية عالية، وعندما يكون على قدر من التفاني والجدية والكفاءة في العمل.

### ٣- القيادة المتساهلة

تسمى هذه القيادة في بعض الأحيان، بالقيادة المتحررة، أو القيادة الفوضوية، أو القيادة غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل، وهي جميعها منبثقة من المسمى اللاتيني Laissez Faire Leadership. وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة السلطوية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً، فإنه - أيضاً - يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على طرف نقيض مع القيادة السلطوية. إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد - في القيادة السلطوية - يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن القيادة المتساهلة يمكن أن تُبنى تماماً، وخاصة بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها. وهكذا فإن القائد يتساهل كثيراً من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة. ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا

يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل إنه يفوض سلطته لأتباعه تفويضاً واسعاً، وهو لا يرى نفسه إلا منسقاً للإدارة، وما عليه إلا إبداء الرأي والمشورة عند الضرورة.

### ٣- القيادة المشاركة (التعاونية)

ويسمى هذا النوع من أنواع القيادة - أيضاً باسم القيادة الديمقراطية Democratic or participative Leadership. وقد كان ظهور هذا النوع من القيادة ناتجاً عن أن القيادة الاستبدادية أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى القوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلى القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد (المغربي، ١٩٨٨م: ٤٢٥). وقد جاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيايتين السابقتين - كما ذكرنا سلفاً، فالقائد في القيادة المشاركة (التعاونية) يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يحكم ويفيد الجماعة. إن هذا التوجه في القيادة ينبع من مبدأ تقدير المشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الأفكار، وإيماناً بأهمية التوافق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم.

ويشير كنعان (١٩٨٥م: ١٨٢) إلى أن للقيادة المشاركة ثلاث ركائز أساسية: هي إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه. ويمكن أن نلخص أهم خصائص هذا النوع من القيادة فيما يلي:

- يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
- يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
- يعمل القائد على إقناع مرؤوسيه بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدى قناعتهم بالعمل.

- ينمّي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.
- يتحلّى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف، فهو يشرك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية.

#### رابعاً: نظريات القيادة الإدارية Leadership Theories

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها. فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، فظهر عدد من النظريات التقليدية في القيادة. والتي كانت متأثرة - إلى حد كبير - بنمط القيادة الذي ساد في العصور الوسطى، ثم ما تلاه في بداية العصر الحديث من أنماط في الإدارة ومن النظريات التقليدية في القيادة .. نظريات السمات التي كانت أول تلك النظريات .. ثم نظرية الموقف - فالنظرية التفاعلية. وقد جاءت نظريات القيادة السلوكية بعد أفول نجم النظريات التقليدية، وبدوافع من المدرسة السلوكية في الإدارة.

#### ١- نظريات القيادة الإدارية التقليدية Leadership Traditional Theories:

لقد انحصر التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل اعتبرها المنظرون في حينه المداخل الرئيسية والوحيدة لنظريات القيادة. المدخل الأول هو المدخل الشخصي الذي تبني مؤيدة خصائص وصفات الشخصية القيادية كمحدد وحيد للقيادة .. ومنه جاءت نظرية السمات، والمدخل الثاني هو مدخل الخصائص الموضوعية التي تصف طبيعة المركز أو الموقف والظروف التي تواجه القيادة .. ومنه جاءت نظرية الموقف، والمدخل الثالث هو مدخل

العلاقات التبادلية الذي يقوم على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومروسيه حيال المواقف المختلفة، وهو ما نتج عنه النظرية التفاعلية التي تعتبر نقطة التقاء بين المدخلين السابقين.

أ- نظرية السمات Trait Theory: تسمى هذه النظرية - أيضاً - بنظرية الرجل العظيم، لأنها تقوم على مفهوم أن القائد رجل عظيم منحه الله عدداً من الصفات أو الخصائص التي لا تتوفر إلا في الرجال العظماء الذين ورثوها عن آباءهم وأجدادهم. وقد شجع هذا التوجه إلى ظهور اعتقاد شائع بأن القائد الناجح يولد وهو يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص والصفات الفريدة التي لا يمكن اكتسابها بأي طريقة أخرى، وقد تجعله هذه الخصائص قادراً على التأثير على الآخرين من خلال القدرة الزعامية (الكرزمايكية) التي تتمتع عن تلك الصفات.

وقد سبق ابن خلدون المنظرين الغربيين في وصف القادة .. حسب مفهوم هذه النظرية فقال: إنهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم أربع خصال هي: العلم، والعدالة، والكفاية، وسلامة الخواص، واختلف في شرط خامس هو النسب القرشي (وضح القطان: ١٤٠٦هـ: ٢٣). أما الفارابي في كتابه (آراء أهل المدينة الفاضلة) فقد حددها فيما يلي: تمام الأعضاء، جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد القطنة، حسن العبارة، محبة التعلم والاستفادة، غير شره على المأكول والمشرب، محبة الصدق وأهله، رفيع النفس، محبة الكرامة، الزهد في أعراض الدنيا، محبة العدل وأهله، والجسارة وقوة العزيمة في كافة المواقف (بعيرة، ١٩٨٤م: ٧). في الفكر الغربي حدد تيد Tead (1965:16) تلك الصفات في عشر هي: توفر الطاقة الجسمانية والعصية، الشعور القوي بالأهداف، توفر الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة على تكوين صداقات، رقة المشاعر، الذكاء، القدرة على تعليم الآخرين، وقوة الإيمان بالعقائد والقيم. وقد خص من "علمي يوسف" أهم الخصائص والصفات الضرورية لعملية القيادة .. كما وردت في كتابات العديد من مؤيدي نظرية

السمات فقال: إنه يمكن تقسيمها إلى ذاتية وفنية وإدارية (يوسف، ١٩٨٥م: ٧٤-٧٥). وكذلك صنفها شوقي طريف (١٩٩٣م: ١٢٣-١٣٣) في ثلاث مجموعات هي كما يلي:

أ- الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المترنة، ومنها ما يلي:

- الصفات الذاتية والجسمية، وتحتل تلك الصفات التي ورثها الإنسان من خصائص لصيقة بشخصيته كالدكاء، والمظهر العام، والمبادرة، والابتكار، والشجاعة، والصبر، وبعد النظر، والطاقة والحيوية، والاستقامة، والعدل، والتفاني، وسرعة البديهة.
- الاتزان الانفعالي، أي قدرة الفرد على التحكم والحلم في مواجهة انفعالاته وعدم المغالاة في الاستجابة لمواقف الغضب.
- تحمل المشقة، ويتم ذلك عن طريق التفكير، والعمل على مواجهة المشكلات والظروف العصية.. دون يأس أو كلل مهما كانت النتائج. ومن مصادرها الإحباط والصراع والظروف الطبيعية القاسية، والإرهاق البدني وضغوط الوقت.
- المثابرة، وهي قدرة القائد على مواصلة العمل لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والعقبات.

ب- القدرات العقلية والإبداعية، ولها نماذج كثيرة منها:

- الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها، والاستعداد للتعامل معها وحلها.
- القدرة الاستدلالية، ويتم ذلك عن طريق التوصل إلى نتائج غير معروفة عن طريق بعض المقدمات المعروفة عنها، أي الوصول إلى جذور المشكلة، والتنبؤ بما يترتب عليها من خلال القياس والاستقراء.
- المرونة العقلية، أي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

ج- المهارات الاجتماعية، ولها أمثلة كثيرة منها:

- تأكيد الذات، وذلك يعني قدرة الفرد على الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها، والتعبير عن آرائه سواء اتفقت أو اختلفت مع الرأي الآخر، والإفصاح عن مشاعره، ومقاومة محاولات الآخرين للضغط أو التأثير عليه، وتقبل النقد من الآخرين، والإيمان بسياسة الباب المقترح.

- القدرة على إقامة علاقات مع الآخرين، أي القدرة على بدء العلاقات وتحديد مستوياتها وتعديل طبيعتها أو إلغائها.

- القدرة على الإقناع، أي اللجوء إلى الوسائل الإقناعية، وليس القسرية لإقناع المرؤوسين بأهداف التنظيم وخطته والتعديلات التي تطرأ عليها، إقناعهم بضرورة الالتزام بالقواعد والأنظمة. وتتطلب عملية الإقناع القدرة على التفاوض، والتعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة، والقدرة على مواجهة حشود الناس، والقدرة على استخدام المهارات الخطابية وغير اللفظية في الحوار.

وقد كان لنظرية السمات عدد من الإيجابيات، كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم. ونستعرض - أولاً - إيجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها، وذلك تمهيداً للانتقال إلى الحديث عن نظرية الموقف التي جاءت بعدها.

#### مزايا وعيوب نظرية السمات:

لقد كان من بين مزايا نظرية السمات ما يلي:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.
- وضعت عدداً من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة.
- كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة.



- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبل أمام النظريات الأخرى لترى النور.
- أما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها ما يلي:
- كان ظهور النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.
- حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة.
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذا أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، وقد كانوا ناجحين.
- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توفرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها.
- ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المروسين والموقف وعناصر التنظيم.
- اختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توفرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع وتصنيف تلك السمات وأهميتها، وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلاً عن نسبة أهمية كل عنصر.

#### ب- نظرية الموقف Situational Theory

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتياع (المروسين) والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري .. توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف. حتى يكون قائداً ناجحاً، فمثلاً السمات

اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري أو قائد المنشأة الصناعية. وبالتالي فإن هذه النظرية ترى بأن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له والعلاقة بينها، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها ومشاكلها واحتياجاتها.

وهكذا فإن لا يمكن أن يظهر القائد، كما ترى هذه النظرية، إلا أن قيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته، أي أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها، ولكنه يحسن استغلالها واستخدامه لمواهبه ومهاراته يستطيع أن يكون مؤثراً فيها. ويضرب عادة المثل بطريرك ألمانيا عند ظهور نجم هتلر كقائد للحزب النازي، وكذلك ظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الإنجليز، وظروف إنجلترا في الحرب العالمية الثانية عند ظهور تشرشل كقائد للجيش ثم رئيس للوزراء فيما بعد، وآخرها ظروف الجزيرة العربية عند عودة الملك عبدالعزيز - رحمه الله - لاستعادة ملك أجداده، وليصبح القائد الناجح الذي استطاع توحيد الجزيرة العربية .. بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ الحديث.

إن أنصار هذه النظرية يرون بأن المواقف نفسها تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً وقادراً على السيطرة عليها والتعامل معها، كما يرون بأن القيادة تظهر نتيجة لظروف يتواجد فيها الشخص، فظهر مواهبه وقدراته القيادية، وبالتالي فإنهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له. خلاصة القول: إنه يمكن إدراك أن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه.

وللتدليل على تأثير الموقف على القيادات يمكن أن نضرب المثل بتغير الموقف في الطائرة .. عندما يحدث لها اختطاف، فإن الطيار بعد أن كان هو القائد الحقيقي، داخل الطائرة في الظروف العادية، أصبح لا يملك القيادة عند حدوث الاختطاف حيث أدى الموقف إلى



انتقال القيادة إلى الخاطفين أو من يستطيع مواجهة الموقف من الركاب، ويصبح قائداً لمواجهة هؤلاء الخاطفين.

ومن الأمور المهمة التي عنت بها هذه النظرية هي الموقف وأنماط القيادة. فلقد حدد تانباوم عناصر الموقف في القوى الكامنة في شخصية القائد، ومدة مشاركة المرؤوسين، والقوى الكامنة في الموقف من حيث طبيعة ونوعه والقدرات المطلوبة للتعامل معه. أما ليدلر فقد قال: إن عناصر الموقف تلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقات التبادلية، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف. وحدد رذن عناصر الموقف في وسائل طرق تنفيذ العمل، وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والموظفين. (كنعان، ١٩٨٥م).

أما أنماط القيادة.. فيرى جولبيوسكي أنها تتحدد من خلال الميزات الشخصية للمرؤوسين، ومدى تقبلهم لسلطة القائد وتعاونهم معه، وخصائص وطبيعة العمل من حيث البساطة والتعقيد، والعلاقات الاجتماعية بين جماعة التنظيم وقدرتها على تلبية رغباتهم الإنسانية. وميز رذن بين أربعة أنماط هي: نمط القادة المهتمين بإنجاز الأعمال، ونمط القادة المهتمين بعلاقاتهم مع العاملين، ونمط القادة المهتمين بالأعمال والعلاقات مع العاملين في نفس الوقت، ونمط القادة الذين لا يعيرون الأعمال أو العاملين أي اهتمام (طريف، ١٩٩٣م).

#### مزايا وعيوب نظرية الموقف:

من المزايا التي تصف بها نظرية الموقف ما يلي:

- أن السمات التي حددتها هذه النظرية ليست عامة، وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد.
- أنها أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية.. وحدد لخصائص القيادة الناجحة.
- أنها لم تنكر نظرية السمات تماماً، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة.

- لقد حددت هذه النظرية عدد من الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعدما يتعرف على الموقف ويحدد أبعاده.

أما العيوب التي برزت لنظرية الموقف فهي كما يلي:

- أن هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة .. يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع.
- ليس هناك اتفاق بين منظري هذه النظرية .. حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.
- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

#### ج- النظرية التفاعلية Interactional Theory

حددت نظرية السمات أهم خصائص القيادة الناجحة في توفر السمات والخصائص الذاتية في القائد الإداري، كما جعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد للنجاح في مواجهة الظروف. وبما أن هاتين النظريتين كانتا على طرفي نقيض، فقد جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط.. بين الآراء المتطرفة للنظريتين المذكورتين سابقاً. وترى النظرية التفاعلية أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع (خصائص الجماعة)، وعناصر الموقف. وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة (ملكية، ١٩٦٣م: ٢٦٢).

وعطفاً على ما سبق يتضح أن هذه النظرية .. تفسر القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية - القائد والمؤوسين والموقف - سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمؤوسين والتنظيم الإداري. ويرى مؤيدو هذه النظرية .. إن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة، وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مركز هذه النظرية.

#### مزايا وعيوب النظرية التفاعلية:

تبين أن لهذه النظرية عدد من المزايا من أهمها:

- أنها نظرية توفيقية معتدلة، فهي لم تنكر نظرية السمات، أو نظرية الموقف، وإنما حاولت التوفيق بين خصائصهما بشكل إيجابي، مما جعلها تخرج بتصور أكثر واقعية للقيادة الإدارية الناجحة.
- نوهت هذه النظرية إلى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم الإداري وخارجه، وما لها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة.
- ركزت هذه النظرية على قدرة القائد على تمثيل أهداف مؤوسيه وإشباع حاجاتهم، وبالمقابل إدراك المؤوسين بأن ذلك القائد هو الأنسب للقيام بذلك الدور .. مما يدفعهم إلى التعاون معه.

ومن عيوب هذه النظرية:

- أنها افترضت أن سلوك المؤوسين يكون مؤيداً للقيادة بشكل مطلق.
- أنها أهملت ردود فعل القادة الإداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة ودوافعهم، وما يمكن أن يتج عن ذلك من فشل للقادة الإداريين.

#### ٣- نظريات القيادة الإدارية السلوكية Leadership Behavioral Theories

كان من أكثر الانتقادات على النظريات التقليدية .. أنها لم تأخذ في الاعتبار - عند تحديدها لخصائص القيادة الناجحة - السلوكيات المختلفة للأتباع، وردود الفعل التي يتخذها القادة الإداريون نحوها. ولذلك ظهرت بعض النظريات السلوكية التي طرحت دور القائد تجاه سلوكيات الأتباع. ومن تلك النظريات ما البقى عن المدرسة السلوكية .. كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية الحديثة، ونظريات أخرى برزت من خلال فكر المدرسة الحديثة للإدارة. وقد عمدت النظريات السلوكية المختلفة. إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والأتباع على حد سواء، وذلك على أساس أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الأتباع .. بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنقطة بهم. وقد تنوعت وتعددت النظريات التي تستخدم المنحنى السلوكي في البحث عن النموذج الناجح للقيادة.

من تلك النظريات ما يلي:

أ- نظريتا " X and Y "، (نظرية س، ونظرية ص).

ب- نظرية الشبكة الإدارية.

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة.

د- نظرية الطريق إلى الهدف.

هـ- نظرية التضج لدى الأتباع.

و- نظرية سلسلة نظم الإدارة.

ز- نظرية أنماط القيادة.

وستقدم فيما يلي استعراضاً لمفهوم كل نظرية من هذه النظريات.

## أ- نظريتنا ماكويجر "س" و "ص" (X and Y):

بنى ماكويجر (McGregor) نظريته "س" و "ص" على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل .. بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن هؤلاء المرؤوسين .. وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء تلك الافتراضات. وقد أطلق ماكويجر على المجموعة الأولى من افتراضات نظرية "س"، وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي. وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات نظرية "ص" وهي افتراضات يرى ماكويجر بأنها لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية. ويمكن تلخيص تلك الافتراضات (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ) فيما يلي:

افتراضات نظرية "س"، وتشمل هذه الافتراضات ما يلي:

- الإنسان العادي يمتنع العمل في قراره نفسه.
- يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان.
- يجب إكراه العامل على العمل، والسيطرة عليه، وتهديده بالعقاب إن لم يؤد ما هو مطلوب منه.
- الإنسان العادي طموحه ضئيل نسبياً، ويفضل أن يتم توجيهه، وهو يتجنب المسؤولية، ويبحث عن الأمان قبل كل شيء.

أما افتراضات نظرية "ص"، فتشمل ما يلي:

- بذل الجهد البدني والجهد الذهني في العمل لدى معظم المرؤوسين هو أمر طبيعي مثله مثل اللعب والراحة تماماً.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.

- يتعلم الفرد العادي في ظل الظروف العادية، وبالتالي فهو على قدر كبير من الاستعداد لتحمل المسؤولية، بل إنه يسعى إليها.
- لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الخيال والابتكار والإبداع.
- الإمكانيات العقلية الموجودة لدى البشر في هذا العصر .. لا تستخدم إلا استخداماً جزئياً.

## ب- نظرية الشبكة الإدارية:

قامت هذه النظرية على ضوء أبحاث بليك وموتون Blake and Mouton في عام ١٩٧٦م، وقد تأثرت هذه الأبحاث إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي .. يأخذ أحد بعدين أو اتجاهين، البعد الأول يركز الاهتمام على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم، والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وترى نظرية بليك وموتون بأنه يجب البعد عن التطرف نحو نظرية أو نموذج معين بالتحديد، ومن هنا فقد نظرا إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بعدي القيادة، وهما: بُعد "الاهتمام بالعمل"، وبُعد "الاهتمام بالعاملين" ويمثل الاهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات، والأفكار الإبداعية، والإجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة، أما الاهتمام بالعاملين فيعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، وعلاقات عمل جيدة معهم والعمل على إرضائهم، والمساءلة المبنية على الثقة، وتكوين سلم مراتب عالٍ وصيانتها، والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي. ويتم قياس كل بعد على مقياس من (٩) درجات حسب درجة الاهتمام بهذا البعد، حيث يعني صفر انعدام الاهتمام بهذا الجانب، وتعني (٩) الاهتمام الكبير بهذا الجانب، وقد كان أحدهما عمودي والآخر أفقي (شكل: ١). ونتيجة لهذه النظرة فقد ظهرت لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها إلى (٨١) نمطاً، وتمثل هذه الأنماط عدداً من النقاط والمراكز النسبية للقيادة

التي تعبر عن أسلوب مختلف في القيادة. وقد برز من خلال هذه النظرية خمسة أنماط رئيسة للقيادة الإدارية هي كما يلي:

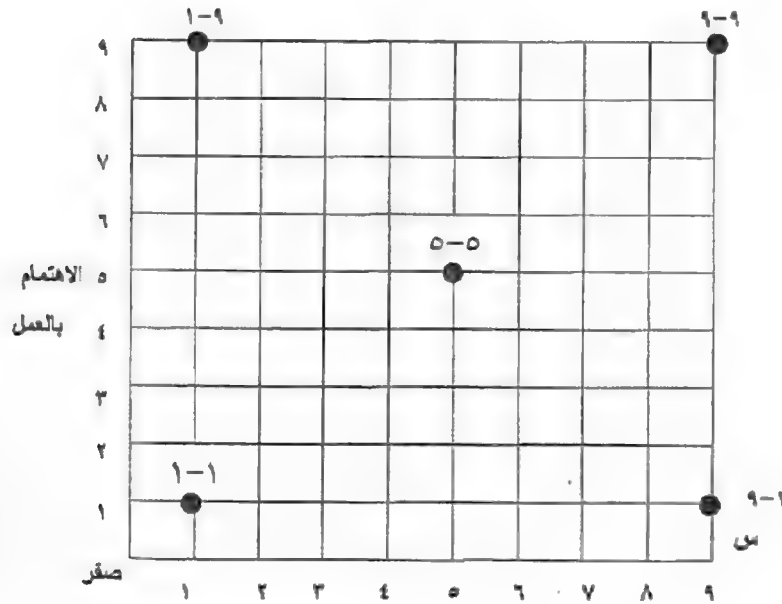
- نمط المدير التقليدي (قائد المهمة): وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، ويقع على تقاطع (٩-٩) حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً ويكون في أدنى صورته. ويتكون هذا النمط عن قناعة من القائد. مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.

- نمط مدير النادي الاجتماعي: وهو نمط قيادي يقع على تقاطع (٩-١) ويهتم هذا المدير بالعاملين بدرجة كبيرة.. مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالصداقة والاطمئنان، وفي المقابل لا يكاد القائد هنا يهتم بالعمل. وقد جاء هذا الترجه في الاهتمام بالعاملين نتيجة التأثير بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الاهتمام بالافراد وحاجاتهم.

- نمط المدير المنطوي (الضعيف): وهو قيادي ضعيف يقع على تقاطع (١-١) وهو لا يهتم بالعاملين، وكذلك لا يهتم بالعمل، وإنما يكون الجهد المبدول عبارة عن محاولة للمحافظة على حياة التنظيم. وهذا النمط هو أسوأ الأنماط على الإطلاق حيث لا يوجد اهتمام بأهداف المنظمة أو باحتياجات ورغبات العاملين.

- نمط المدير العملي: هو نمط قيادي عملي يقع على تقاطع (٥-٥) حيث ييدي هذا المدير اهتماماً متوسطاً بالعاملين، وكذلك ييدي نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين مصلحة العمل ومطالب العاملين. ويظهر هذا النمط القيادي درجة متوسطة من الاهتمام بالعاملين والعمل، إلا أن درجة هذا الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة .. مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال.

- نمط المدير القائد: وهو نمط من القيادة يقع على تقاطع (٩-٩) حيث ييدي القائد اهتماماً عالياً عالي بالعاملين ومشاعرهم، وكذلك اهتمام عالياً بالعمل، مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد. ويتبين أن هذا النمط هو أعلى درجات الاهتمام بالعاملين وبالإنتاج وذلك تأكيداً على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من الجانبين.



الاهتمام بالعاملين

(شكل رقم ٤): أبعاد نظرية الشبكة الإدارية والأنماط الرئيسة فيها

المصدر: Robert Blake and Jane Mouton (1978), The New Managerial Grid, p.11.

ولمعرفة نمط سلوك القائد الإداري .. توجه إليه بعض الأسئلة حول الأهداف، والشعارات، والتوجيه، والرقابة، والاتصالات ومعالجة الصراع، والابتكار والتنمية الإدارية، والسلوك الشخصي، والعلاقات بالمرؤوسين والحماس ومدى الارتباط بالمنظمة. ومن خلال تحليل نتائج تلك الأسئلة يتم التعرف على السلوك الحالي للقائد .. من حيث تناسبه مع ظروف ومتطلبات العمل التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم فإنه يتم تحديد نمط السلوك القيادي المطلوب على شبكة بليك وموتون. وتجدر الإشارة إلى أن بليك وموتون يريان بأن الاهتمام بالإنتاج والإنسان مكملان لبعضهما، ويجب ألا يكون اهتمام القائد مقصوراً على أحدهما دون الآخر، بل يجب على المنظمة أن تعمل على التوازن بين هذين الجانبين (لقيري، ١٤٠٥ هـ: ٢٠-٢١).

### ج- نظرية الأبعاد الثلاثة:

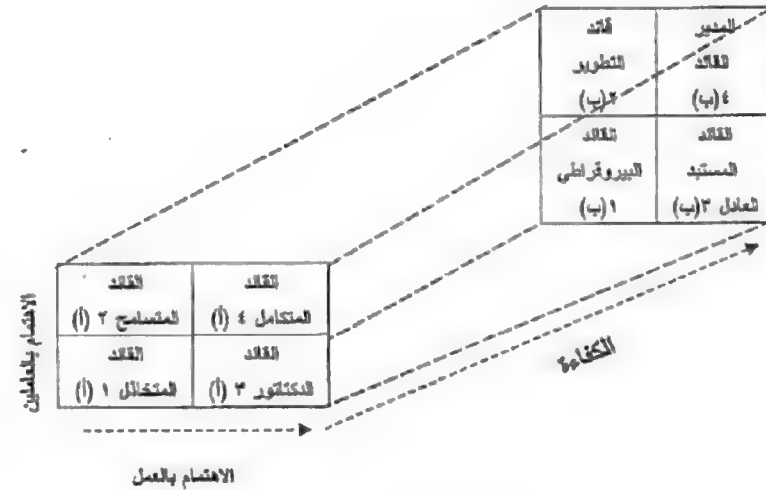
تعتبر نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردين (William Reddin ١٩٧٠م) هي - كسابقتها - إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى ردين أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري. تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين. وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتمييز بين الأنماط الناتجة عن أبعاد ثلاثة .. هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين .. في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه .. بناء على ما تملبه طبيعة الموقف (شكل: ٢).

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيادية تتغير عندما يدخل عليها عنصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى، أي أن كل نمط من أنماط القادة الأربعة الأساسية

يمكن أن يكون كفاً أو غير كفاء حسب الموقف، ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة غير كفئة وأربعة ذات كفاءة (الشيبي، ١٩٨١م: ٤١-٤٢). والأنماط غير الكفئة والكفاءة التي أوردها ريدن قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده هي كالتالي:

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل، وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة ويدون أي كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادي على ذلك المستوى القليل من الاهتمام، فإن هذا القائد يصبح بيروقراطياً، لأنه يبدأ يهتم بالتفاصيل المملة، ويصبح هدفه هو تطبيق النظام دون الاكتراس بمدى تحقيق أهداف المنظمة أو إرضاء العاملين.
- نمط القائد التسامح أو المرتبط، وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لاهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل، في حال أنه لا يهتم بالعمل. ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإداري على مستوى الاهتمام في هذا النمط، فإن القائد يصبح مصدراً للتطوير .. نظراً لاهتمامه الكفاء بالعاملين، ولهذا فإنه يركز على تطوير الأفراد بغض النظر عما إذا كان ذلك التطوير يحقق أهداف المنظمة أم لا.
- نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني، وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد .. دون أن يكثرثر بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك، وعندما يدخل عنصر كفاءة القيادة على هذا النمط، فإن النمط القيادي السائد يصبح النمط المستبد العادل .. نظراً لأن القائد يهتم بالعمل من خلال التشدد مع العاملين. دون أن يميز بينهم أو يحايي أحداً على أحد، وذلك كما يقول المثل " الظلم في الرعية عدل بالسوية ".
- والنمط الأخير هو نمط القائد المتكامل، وهو القائد الذي يهتم - بدرجة عالية - بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى، ولكن هذا النمط من القيادة لا يمتزج بالكفاءة القيادية، لذا فهو أقل تأثيراً. أما عندما ندخل عنصر التأثير الإداري

على هذا النمط، فإنه يصبح أكثر كفاءة، وبالتالي يصبح النمط القيادي هو غط المدير القائد الذي يتصف بصفات القيادة الناجحة، وكذلك صفات المدير الناجح.



(شكل ٥) نظرية الإبعاد الثلاثة

المصدر: أبو بكر يعقوب (١٩٨٤: ١٠)

#### ٤- نظرية المسار إلى الهدف :

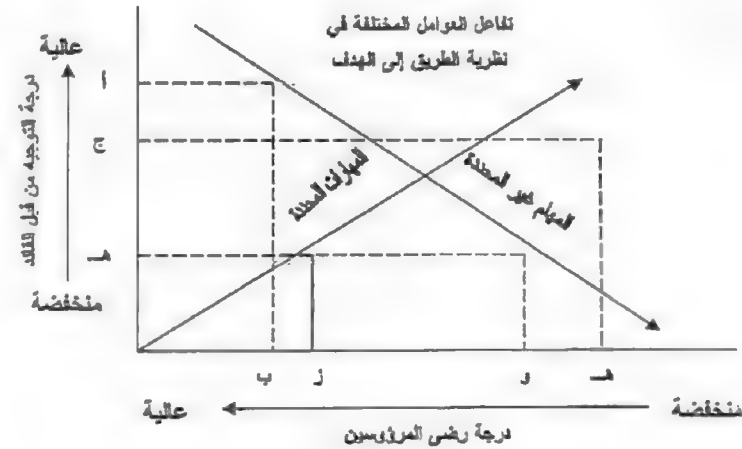
كانت بداية هذه النظرية مبنية على أفكار مارتين إيفان Martin Evan (١٩٧٠م)، ثم طورها روبرت هارس Robert House في العام التالي. وقد أخذت هذه النظرية اسمها من واقع مفهومها الذي يشير إلى أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة. يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى

ذلك. ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه وغط قيادته. من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

ويرى هارس أن القائد يسعى نحو زيادة الرضا الشخصي لدى الرؤوسين، فهو يحفزهم ويزيد مكافأهم عند إنجاز المهام، كما يزيل الحواجز والعراقيل من طريقهم لتحقيق الهدف بإتباع أساليب وطرق تساعد، وتسهل لهم الوصول نحو أهدافهم، وذلك من مثل تحديد المهام والأدوار المطلوبة بوضوح. وخلاصة القول فإن هذه النظرية ترى أن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت، وكلما قدم النصح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه وتوضيح الطرق الموصلة لها، كلما ساعد ذلك الرؤوسين على القيام بتلك المهام والاستقلالية في العمل، وبالتالي الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة (شكل ٣).

ويمكن الإشارة إلى أن هذه النظرية تقوم على عنصرين هامين هما: عنصر الرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف. ومن الجدير بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للرؤوسين، فإنه يقل قبوله لتوجيهات القائد وتدخلاته، بينما يسعى هذا الرؤوس للحصول على توجيهات من القائد: عندما لا تكون المهمة واضحة، كذلك فإن تدخلات القائد تحقق رضا الأفراد بشكل أكثر عندما لا يكون لدى الرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً وتحديداً عن المهمة، فإن رضاهم عن توجيهات القائد وقبولهم لها يكون قليلاً.

وفي ظل استنتاجات هذه النظرية، فقد خلص هاوس وممثل إلى أن هناك أربعة أصناف



شكل (٦): نظرية المسار إلى الهدف

المصدر: أبو بكر بعيوه (١٩٨٤م: ١٨)

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية (العدلي، ١٩٩٥م: ٢٥٤-٢٥٥)، وهذه الأصناف هي:

- القيادة الداعمة والمشجعة: ويؤدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين وبتحسيناتهم.
- القيادة التوجيهية (الأمرة): ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤسين عمله، كما يجعلهم على دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازاً بالإضافة إلى اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.

- القيادة المشاركة: وفي هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهدافاً عالية، ويوجه المرؤسين لإنجازها، ويسعى نحو الوصول إلى النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤسين الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

#### هـ- نظرية فاضل الأتباع:

قدم هيرسي Pual Hersey وبلانشارد Blanchard Kenneth (١٩٦٩م) في نظريتهما هذه وصفاً للوضع الذي يكون عليه المرؤسين من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية ومستوى القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة. وبالتحديد فإن هذه النظرية ترى أن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهيئة لمهام العمل والعلاقات مع الآخرين. بزيادة درجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي. ونتيجة لذلك الارتباط فإن هناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات مع الأفراد، ومن حيث مدى تركيزها على المهمة، وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة.. بما يتفق مع احتياجات المرؤسين في كل مرحلة (شكل ٤).

وقد ميز هيرسي وبلانشارد بين سلوكين قياديين. شكلاً بعدين لهذه النظرية. السلوك القيادي الذي يشكل البعد الأول في هذه النظرية. وهو السلوك المتعلق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه، من حيث توزيع الأدوار وتوضيح الأعمال، والنشاطات والواجبات اللازم القيام بها، متى وأين وكيف يتم إنجازها، أما السلوك القيادي الثاني فيتعلق بعقد العلاقات الشخصية بين القائد وأتباعه، ومدى تحسين وتطوير تلك العلاقات. ولهذا فقد تم تقسيم مراحل النضج عند الأتباع إلى أربع مراحل، وهي:



- مرحلة الانضمام المبكر، وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة، ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع - دائماً وبكل رضا إلى المديرات لإعطائه التوجيهات اللازمة المتعلقة بكيفية إنجاز المهام، وتعريفه بالمنظمة وشروطها، وذلك لأنه غير مستعد لتحمل المسؤولية. كما أنه غير واثق من قدرته على القيام ببعض الأعمال لعدم معرفته بشئون المنظمة وقلة خبرته في أداء أعمالها. ويتضح أن سلوك القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة يعتبر سلوكاً توجيهياً يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة أكثر من العلاقات مع العاملين، ولذا فإنه يطلق عليه سلوك التوجيه Telling Behavior الذي يستخدم عادة في حالة النضج المنخفض.

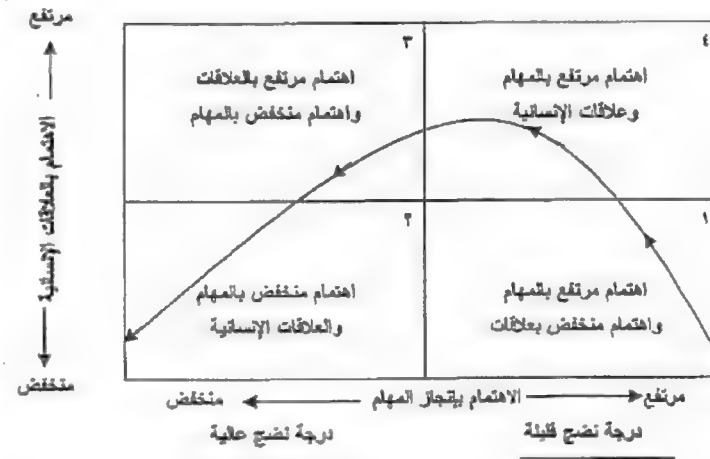
- مرحلة العضوية المبدئية، وهي المرحلة التي تتبع مرحلة الانضمام المبكر إلا أنها أكثر تطوراً منها، ولكن النضج يبقى ما بين منخفض إلى متوسط. وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات لأداء بعض الأعمال إلا أنه ما يزال قليل الثقة بقدرته على أدائها بمعزل عن توجيهات المدير ومتابعته، فهو ما يزال يرجع إليه في كثير من الأعمال للتأكد من أنه يؤديها بالشكل المطلوب. ويصبح الموظف في هذه المرحلة ميالاً إلى الإنجاز حيث تزداد قدرته واستعداده لتحمل المسؤولية مما يجعله أكثر حاجة إلى سلوك تأييد ودعم من القائد لتعزيز استعداده وحاسه. وتري نظرية نضج الأتباع أن هذه المرحلة تتطلب سلوك قيادي يقوم على الإقناع لأن القائد يقدم معظم توجيهاته من خلال الاتصال الشفهي والشرح المباشر، بينما يقوم الموظف بالتنفيذ إذا توفر لديه قناعة بتوجيهات القائد. ويسمى هذا السلوك بسلوك الإقناع (Selling Behaviors)، إذا يتضح أن السلوك القيادي في هذه المرحلة يتطلب من القائد اهتماماً عالياً بالمرؤوسين، حيث يحاول إقناعهم وشرح المهام لهم وتسمية العلاقات معهم، كما يتطلب تركيزاً عالياً على المهام وشرحها ومتابعة تنفيذها.

- مرحلة العضوية الناعمة، وتشكل هذه المرحلة المستوى الثالث من النضج حيث يكون مستوى نضج الأتباع ما بين المتوسط والعالي، ويكون المرؤوس في هذه المرحلة مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد، كما أن لديه شعور بالثقة في مستواه المهني وقدرته على العمل بمعزل عن المدير، وهذا يجعله غير مستعد لقبول التوجيهات المباشرة من القائد، بل أنه يفضل أن يكون هناك اعتبار عالٍ للعلاقات الإنسانية في المنظمة. وتبين النظرية أن الموظف في هذه المرحلة يصبح أكثر حاجة إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه. ويتضح أن السلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماماً عالياً بالعلاقات مع العاملين واهتماماً منخفضاً فيما يتعلق بالعمل أو المهمة. ولهذا، فقد سميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة (Participative Behavior).

- مرحلة النضج العالي، وفي هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ما يكون ثقة بنفسه وقدرة على تحمل المسؤولية، بل ويرى أنه على استعداد لإتباع أسلوب المراقبة الذاتية وبالتالي، فإن دور القائد ينخفض إلى أقصى درجاته في هذه المرحلة ولا يبقى لديه أي قبول لتوجيهاته. وحيث أن الموظف في هذه المرحلة أصبح يتمتع بخبرات وثقة عاليتين فإنه يعتقد أنه لا يجب التعامل معه كغيره، خاصة وأنه قد يكون من أكثر العاملين خبرة وأطولهم خدمة في المنظمة وأن الآخرين - ومن ضمنهم القادة الحاليين - قد تدربوا على يده. والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي Delegation Behavior وذلك لافتراض أن هؤلاء المرؤوسين من ذوي النضج العالي وبالتالي يكون اهتمام القائد بالمهمة منخفضاً كما يكون اهتمامه بالعلاقات مع العاملين منخفضاً كذلك.

## و- نظرية سلسلة نظم الإدارة:

كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنيس ليكرت Rensis Likert وزملاؤه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالصادر البشرية والصادر المادية في المنظمة، وكذلك الاهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها اسم سلسلة النظم من (١ إلى ٤)، (Continuum from System 1 through system 4). ويرى ليكرت أن القائد الإداري يتنقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي. وهذه النظم هي كما يلي:-



- النظام (١): ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعله يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، وبالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل - أيضاً - محدداً وقليلًا.

- النظام (٢): ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمروسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيته اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضاً بسيطاً للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المروسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة.
- النظام (٣): ويوجد في هذا النظام مستوى كبيراً من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما أنه يبقى على مستوى عالٍ من الاتصالات في كلا الاتجاهين، كما يعتمد القائد على العقاب والمكافآت لحفز المروسين سلباً أو إيجاباً.
- النظام (٤): ويعتبر هذا النظام على العكس تماماً من نظام (١)، فالقائد لا يشك أبداً في المروسين كما أنه يشعر بالثقة العالية فيهم، ولذا فإنه يتوزع معهم صلاحيته اتخاذ القرارات في كل المسعريات الإدارية كل حسب اختصاصه. ويمكن وصف هذا السلوك القيادي على أنه قائم على الثقة الكاملة في كافة الأمور المتعلقة بالعمل والعاملين مما يجعل الاتصالات تتم في كافة الاتجاهات، ويجعل الحوافز مبنية على الرقابة الذاتية الناتجة عن الإحساس بالمسئولية من قبل الجميع.

## ز- نظرية أنماط القيادة:

كانت نظرية تننباوم وشميدت (Tannenbaum And Schmidt) من النظريات السلوكية في القيادة التي ظهرت عام (١٩٥٨م)، وقد حاولت هذه النظرية أن تشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه. ويطلق عليها - أيضاً - نظرية سلسلة السلوك القيادي (Continuum of leadership Behavior) حيث تظهر هذه النظرية أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي (شكل رقم ٥). وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل (Robbins, 1988:125) أهمها ما يلي:

- العوامل الشخصية للقائد من مثل: المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات.

- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالأستقلالية والتحمل المسئولية والمعرفة والخبرة.

- العوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل،

والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة.

إن نظرية أنماط القيادة تصور لنا السلوك القيادي الذي يمتد على شكل خط متصل تقع على طوله أنماط قيادية مختلفة تتراوح بين القيادة الإدارية التقليدية التي لا تقيم إلا بالعمل حيث يتخذ القائد كافة القرارات دون أي مساهمة للمرؤوسين. والسلوك القيادي الديمقراطي الحر الذي يهتم فيه القائد بالمرؤوسين ويشركهم أو يفوضهم باتخاذ القرارات بأوسع الصور.

إن هذه النظرية تشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة. وهذه الأنماط هي (Robbins, 1988:123-1245) كما يلي:

- النمط الأول: يكون القائد- في هذا النمط - هو المسيطر على الأمور، فهو يتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين.

- النمط الثاني: يتخذ القائد القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها.

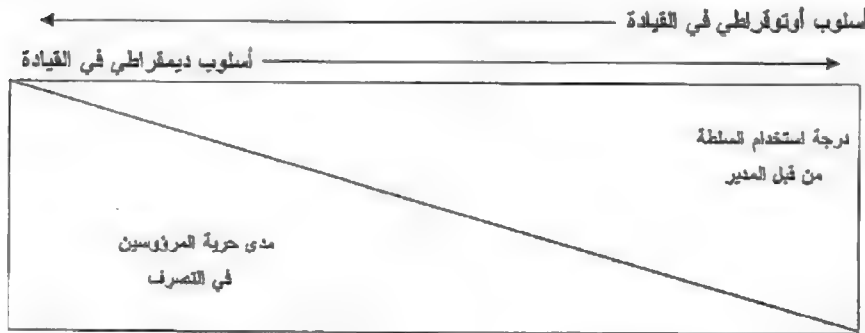
- النمط الثالث: يقدم فيه القائد أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم ويطلب منهم الأسئلة.

- النمط الرابع: يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير والنقض عند مناقشتها مع المرؤوسين.

- النمط الخامس: يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.

- النمط السادس: يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

- النمط السابع: تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للعاملين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تحليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.



(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
المدير يسمح للمرؤوسين بالحرية في التصرف في حدود النظام المتفق عليه	المدير يبين حدود المشكلة ويطلب من المجموعة أن تتخذ القرار	المدير يقدم المشكلة ويحصل على اقتراحات ثم يتخذ القرار	المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغيير	المدير يقدم الأفكار ويطلب لمساعدة من مرؤوسيه	المدير "يبيع" القرار لمرؤوسيه	المدير يتخذ القرارات ويعلنها للمرؤوسين

(شكل ٨): نظرية أنماط القيادة

المصدر: Stephen p. Robbins(1988), Essentials of Organizational Behavior, p.124.

## حالة (٤)

نماذج إدارية متسلسلة<sup>(٣)</sup>

في موضوع اليوم نستكمل ما تم عرضه عن بعض نماذج وأنماط الإدارة المتسلسلة الشائعة في الإدارة، حيث أخذت هذه النماذج تنمو وتزدهر وبشكل ملفت للأنظار في بعض الإدارات المعاصرة، أمثال الإدارة بالاستبداد التي يرى المدير نفسه أنه هو وحده الذي يعرف ويعلم ويفهم في كل الأمور صغيرها وكبيرها، لذا فإن هذا المدير يعظم آراءه ويحجبها ولا يسمي أهمية لأحد من العاملين، فما عليهم سوى السمع والطاعة لما يأمر به وينهى عنه فلا يقبل لأحد فكرة أو رأي أو مشورة، وأمثال الإدارة بالعمل الشاق التي يرى المدير أن جميع العاملين يجب تكليفهم بما لا يتفقونه من أعمال، انطلاقاً من مبدأه الذي يؤمن به ويرى فيه أن العاملين في الإدارة إن لم تتفهم بالأعمال الشاقة والمهام أثقلها بالاستبداد والإجازات والخروج من العمل، وأمثال الإدارة بالنسبة والمحسوبية حيث يكون حول المدير مجموعة من العاملين معه يكونوا شلة أو مجموعة، وهذه المجموعة حسب مزايا الإدارة هي التي تخطط وترسم وتقرّر وتنفذ، وهي المجموعة المسومة والمقربة من قبل المدير. لهذا دعونا نستعرض نماذج أخرى من الإدارة المتسلسلة لعلها تكون إضافة جديدة في عمال المعرفة الإدارية ونحتم بما نماذج الإدارة المتسلسلة التي تم تسليط الضوء فيها على المظاهر السلبية في الإدارة، ومنها:

## إدانة سكتن تسلّم

وفي هذا النوع من الإدارة المتسلسلة يرى المدير أن تبقى جميع الأدوار المتعلقة بالإدارة على حالها بدون تغيير أو تجديد أو تطوير، فهذا المدير يعيش في جهل مركب، ليس لديه معرفة أو علم بما يدور حوله من تطور، ومع ذلك يسعى الإحاطة والمعرفة بكل شيء يدور في إدارته، ويرى أن استخدام التقنية الحديثة في مجالات الإدارة مظنة للوقت، وهذا يعود خوفاً أن يعرف الناس درجة الجهل وعدم المعرفة التي لديه، لذا فهو دائماً يحارب التطور والتجديد ويحب أن تبقى الأمور على وضعها الذي يعرفه وتعود عليه، وهذا النوع من المديرين المتسلطين يقتل في العاملين معه روح الإبداع والابتكار والتطوير والبحث عن كل جديد يحلّم الإدارة ويسهل الإجراءات ويدخل على العاملين الملل والسام والكآبة من الأعمال الروتينية المتكررة التي يقوموا بها وتعودوا عليها.

## الإدارة بالتجسس

وهذا النوع من نماذج الإدارة المتسلسلة، يرى المدير أنه يجب التجسس على العاملين معه ومتابعتهم بشكل سرّي، حتى يكون لدى المدير نوع من السيطرة والمعرفة بما يقوم به العاملون في إدارته من أعمال، ويتم ذلك بالمطابقة الدقيقة للعاملين عن طريق أشخاص يتم تكليفهم من قبل الإدارة ليتجسسوا على العاملين ونقل جميع تصرفاتهم إلى المدير أولاً بأول، أو غير ذلك من

الوسائل المشروعة وغير المشروعة، فالمهم لدى هذا المدير أن يكون لديه تقرير كامل ومفصل عن كل شخص يعمل تحت إدارته، لذا نجد أن العاملين في هذه الإدارة وبسبب هذا المدير المتسلط يعيشون حالة من القلق النفسي والشعور بعدم الثقة وانعدام العمل بروح الفريق الواحد لكل شخص لا يتق بزميله الذي يعمل معه فربما يكون هذا الزميل عيناً لهذا المدير المتسلط، مما يتج عن هذا النوع من الإدارة المتسلسلة وجود جماعات متصارعة داخل الإدارة الواحدة، وهذا بدوره يسؤّل على العلاقات الإنسانية، ويؤدي إلى الملل والفتور ويطلق الحماس بين العاملين.

## الإدارة بالمجهر

وفي هذا النوع من نماذج الإدارة المتسلسلة، نجد أن المدير كل همه البحث عن أخطاء العاملين في الإدارة وتصيدها، فهو يبحث عن الأخطاء الصغيرة التي لا تذكر ثم يقوم بتكبير صورة هذا الخطأ وتصميمه وإعطائه أهمية أكبر من حجمه باستخدام أدق المظاهر الإلكترونية إن صح التعبير، حتى يستطيع الحديث عن الخطأ بشكل يتناسب مع ما يريد قوله داخل العمل أو خارجه، وليس همه وهذه من لعل ذلك النصح والإصلاح للعاملين معه، بل البحث عن الأخطاء والتجريح، وإظهار أن الموظفين لا يعملون بالشكل المطلوب منهم، وأنه مطلع على كل شيء في العمل، فهو لا تقوته شاردة ولا وأرده إلا يعلمها، فهو يرى أن متابعة الموظفين وتصيد أخطائهم إحدى طرق السيطرة على الموظفين، وأن الجميع يخشون ولا يقومون بواجبهم على الوجه الأكمل، متناسياً أن الكمال لله وحده وأن الذي لا يعمل لا يخطئ وأن المدير هو قدرة لمن يعمل معه، لذا نجد أن عمل هذا المدير المجهر المتسلط يحطم نفسيات العاملين معه، ويقلل راحتهم ويسد عليهم كل طرق الإبداع والابتكار.

خلاصة القول أن هذه النماذج الإدارية المتسلسلة المخلفة لما تم تناوله وعرضه تعتبر أنماطاً من السلوك الإداري، الذي بدوره يؤدي إلى زرع التوتر والإحباط والكآبة والاضطراب وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وقتل روح الإبداع والابتكار وزيادة أعداد البطالة، وإعاقة تقدم وتطور المنظمات، حيث يكون أثر ذلك واضحاً على أداء العاملين وعلى سير العملية الإدارية بأكملها، وبالرغم من أن علاج مثل هذه النماذج يعد من أبسط الأمور إلا أن هؤلاء المديرين المتسلطين يغفلون عنه، ويمكن ذلك في المشاورة والمشاركة وتقريب الموظفين من المديرين ودفعهم مادياً ومعنوياً، وإعطائهم الحرية حتى يستطيعوا من خبرات المديرين، وإشراكهم في تشخيص مشكلات العمل، وطلب الزود منهم بالأفكار الجديدة، وعلى المدير ألا يغفل دائماً استعمال عبارات الشكر والتثناء عند تحقيق الإنجاز، واستعمال أسلوب الجهر بالمدح والإسراء بالمدح للعاملين معه فالجميع بشر، وأن يكون المثل والقادرة في التعامل معهم، وأن يعمل على تفويض الصلاحيات لينم الساحة المجال لجميع العاملين لاكتساب الخبرات والتجارب الناجحة والمفيدة في العمل، فالنجاح في الإدارة لا ينشأ من المهارات والإمكانات المتاحة للإداريين دائماً، وإنما ينشأ بالخطط المدروسة والتنظيم والمتابعة المستمرة والمشاركة من قبل العاملين في الإدارة، لهذا نجد أنه عندما يصعب على المديرين تحديد أهدافهم بوضوح ودقة، فإن اللطاف ينتهي بهم إلى الفشل، وذلك لأن تشوش الفكرة وغموض الغاية يجر إلى ضياع جهود كثيرة مبدولة، ويظهر هذه النماذج الإدارية المتسلسلة بكافة صورها وأشكالها

(٣) هـ. عبدالله العمار، الجزيرة (مقالات)، العدد ١٢٩٧٩، الجمعة ٥ من ربيع الآخر ١٤٢٩هـ، ١١ من أبريل ٢٠٠٨م،

## حالة (٥)

## مدير الحركة

صوته كان عالياً حينما يصرخ على سائقي الشاحنات ويطلب منهم إحضار شاحناتهم إلى دكة المستودع لتحميلها بصناديق العصائر المختلفة التي ينتجها مصنع العصير الذي بداء العمل فيه منذ عشر سنوات. وكان مدير الحركة قد دخل في عدة صراعات مع بعض السائقين نتيجة لعدم تقبلهم طريقته في التعامل، وقد تقدم عدد منهم بعريضة شكوى ضد مدير الحركة حيث كان يستخدم بعض الألفاظ النابية ضدهم، ولكن مدير المصنع بعد عدة جلسات مع مدير الحركة لم يستطع إقناعه بتغيير طريقة تعامله بالرغم من أنه وعد عدة مرات بتغيير هذا النمط من التعامل. وفي الآونة الأخيرة بداء مدير المصنع يتواجد في كثير من الأحيان إلى جانب مدير الحركة عندما يحين موعد تحميل الشاحنات.

وقد لاحظ السائقين أن مدير الحركة عندما يتواجد مدير المصنع يتعامل معهم بلطف، ويغير من طريقته بشكل ملفت للنظر، وقد يعني ذلك أن مدير الحركة يغير في أسلوبه القيادي بما لا يتفق مع شكل قيادته الحقيقية. ولذلك فإن السؤال الذي يجب أن تطرحه هو كيف يكن تحليل الأسلوب والشكل القيادي لمدير الحركة في ظل فهمنا للأساليب وأشكال القيادة.

### الفصل الرابع القائد الإداري المسلم

## الفصل الرابع

## القائد الإداري المسلم

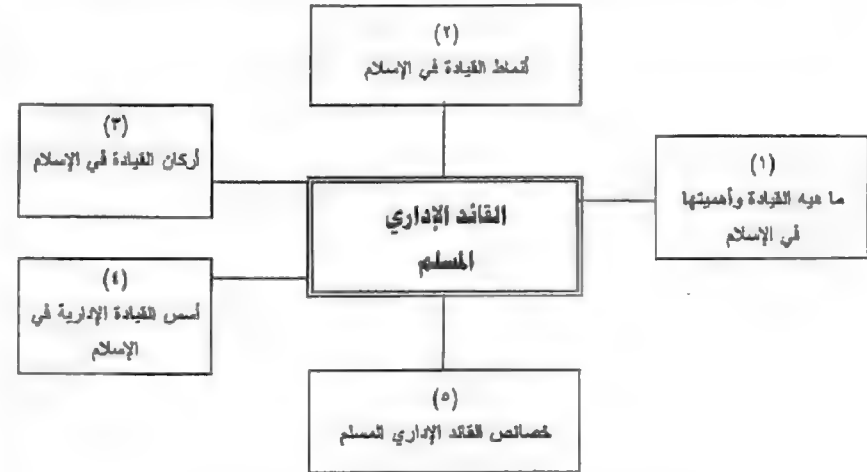
## أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- بيان ماهية وأهمية القيادة في الإسلام.
- ٢- التعريف بأنماط القيادة في الإسلام.
- ٣- شرح أركان القيادة في الإسلام.
- ٤- استعراض أسس القيادة الإدارية في الإسلام.
- ٥- التعريف بأهم خصائص القائد الإداري المسلم.

## أولاً: مقدمة

إن للقائد الإداري المسلم صفة ليست لغيره، فمع أنه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة التي أوردناها .. عند حديثنا في فصل سابق عن تطور الفكر القيادي، إلا أن هناك صفات ومحددات ومعايير يجب أن يخضع لها القائد المسلم، وأن يتصف بها. ونستطيع أن ندرك درجة اهتمام الإسلام بالقيادة منذ بزوغ فجر يومه الأول، خاصة وأنه نظر إلى القيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية، إذ أنها تشكل النظام الذي ترتكز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غوره من بني البشر. وقد بين لنا الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة فيه لسيادة القوضى والجهل. ولهذا يرى حمدي عبدالمهدي (١٩٧٦م: ١٩٧) أن الإسلام يفرض وجوب القيادة حفاظاً على تماسك المجتمع واستمراره في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.



شكل رقم (٩): خريطة (القائد الإداري المسلم)

## ثانياً: ماهية وأهمية القيادة في الإسلام

إن المتخصص لنظرة الإسلام إلى القيادة .. يجد أنها تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته. ولهذا يؤكد الياسين (١٤٠٤هـ: ١٧) أن هذا المفهوم يدل على أن عملية القيادة في الإسلام .. هي تفاعل اجتماعي يحوي على نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة.

والقيادة كمفهوم إسلامي .. ترتبط - إلى حد بعيد - بالعقيدة الإسلامية التي هي عبارة عن مثل عليا. يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر على كل تصرفاته وأعماله. ويرى حامد بدر (١٤٠٢هـ) أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد

مستخدماً الأسلوب الإسلامي. من أجل تحقيق أهداف مشروعه في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.

ويرى حزام المطري (١٤١٧هـ: ٢٣٥-٢٣٦) أن القيادة في الإسلام هي ما يتمتع به القائد من قدرة على التأثير في الأفراد، وإدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف.

وإذا أردنا أن نصل إلى مفهوم محدد ودقيق .. للقيادة في الإسلام، فإنه يجب أن ننظر إلى قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَسْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران، آية ١٥٩)). كما يجب أن نتمعن في قول المصطفى صلى الله عليه وسلم. عندما سئل عن العزم فقال: هو "مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم" (الضحيان، ١٤١١هـ: ١٥١)، وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (الياسين، ١٩٨٨م: ١٧).

وإذا نظرنا إلى ما سبق من الآيات والأحاديث نستطيع أن نحدد مفهوم وأبعاد العملية القيادية في الإسلام، والإطار الذي تدور فيه، والعلاقات بين القائد والتابعين، وما يجب على القائد المسلم عمله في ذلك الخصوص. وقد حدد جعفر العبد (١٩٧٧م: ٥٠-٥١) عدد من الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية، وما يجب على القائد المسلم، وهي كما يلي:

- ١- العملية القيادية في الإسلام مسئولية مشتركة بين القائد والمرعوسين، وكل منهما يكمل الآخر، كما قال صلى الله عليه وسلم: "مثل المسلمون في توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م).



٢- العملية القيادية يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف، كما ورد في قوله تعالى: " قَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّتَ لَهُمْ " (آل عمران، آية ١٥٩).

٣- المشاورة أمر مهم للقيادة، وبدونها لا يمكن أن تستقيم أمور القيادة، ويدل هذا على أن الإسلام ينفي القيادة الاستبدادية التسلطية التي ينفرد فيها القائد بالرأي واتخاذ القرار، قال تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، آية ١٥٩).

٤- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنياً وإدارياً واجتماعياً، حيث يعفو القائد ويصفح عن الخطأ غير المقصود، ويُدرب المرؤوسين لتفادي الوقوع مرة أخرى في الخطأ، وكذلك يهيئ لهم المناخ الملائم للعمل، ويحافظ معهم حول مشاكلهم، ويساهم في تسهيل محنتهم وتجاوزها.

٥- عند اتخاذ القرار بعد المشورة، فإن على القائد أن يعطي في تنفيذه متوكلاً على الله.. مخلصاً العمل له سبحانه دون غيره، ومراعياً حرماته في كل تصرفاته.

وتلخيصاً لمفهوم القيادة الإدارية في الإسلام .. يمكن القول بأنها ذلك السلوك الذي يتبعه القائد المسلم المعني بشئون المسلمين في وظيفة ما. للتأثير على العاملين معه بطريقة مشروعة، وحملهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم كما أمر الله ورسوله، على أن يراقب الجميع في ذلك مصلحة العمل بشكل لا يعارض مع التوجيهات الإسلامية، ولا يخل بالأمانة التي حملوا إياها، نزولاً عند قوله تعالى "واعتصموا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا" (آل عمران، آية ١٠٣).

ولا شك أن أهمية القيادة في الإسلام .. تتضح من خلال الآيات القرآنية التي وجه الله سبحانه وتعالى رسوله فيها للاهتمام بالقيادة، لما في ذلك من جمع الكلمة والتعاون على البر والتقوى وتحقيق مصالح الإسلام والمسلمين. وقد أكد ذلك المصطفى عليه الصلاة والسلام في أحاديثه منذ بزوغ فجر الإسلام .. حينما دعى إلى ضرورة وجود القيادة في حياة الناس بقوله: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". وقوله: "إذا خرج

ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" البرعي وعابدين، (١٩٨٧: ٦٦). وهكذا فقد فُرض على المسلمين إتباع ذلك الهدى والالتزام به.

### ثالثاً: أنماط القيادة في الإسلام

إن على القائد المسلم استلهام العبرة من الممارسات القيادية للرسول - صلى الله عليه وسلم - باعتباره النموذج المثالي للقيادة، وكذلك من ممارسات الخلفاء الراشدين والصحابة - رضي الله عنهم. وعند مراجعة الممارسات القيادية في الإسلام نجد أنها تتراوح بين عدة نماذج، منها القيادة المثالية، والقيادة الحازمة، والقيادة اللينة، والقيادة المستبدة. وحيث أن تلك الأنماط قد تجلت في أسلوب بعض القادة المسلمين، فسوف نسمي تلك الأنماط .. بأسماء من تجلت فيهم تلك النماذج من القادة المسلمين، كما ستوضح إمكانية استفادة القائد الإداري المسلم منها، وهي كما يلي:

#### (١) نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى):

يمثل هذا النمط القيادي في أسلوب المصطفى صلى الله عليه وسلم في القيادة، وتعامله مع المسلمين، وتحقيقه لأهداف الدعوة، بناء الدولة الإسلامية. وهذا النمط القيادي هو نمط مثالي .. لأن النبي صلى الله عليه وسلم كان لا يصرف إلا بناء على ما يوحي إليه من السماء، حيث قال تعالى: "إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ" (سورة يس، الآية ٣-٤)، وقال تعالى "وَالَّذِكَ لَعَلَى خُلُقِي عَظِيمٍ" (سورة القلم: آية ٤). وقد قال المصطفى - صلى الله عليه وسلم - "أدبني ربي فأحسن تأديبي"، كما قالت عنه عائشة - رضي الله عنها: - "كان خلقه القرآن الكريم" (خطاب، ١٩٨٣: ٣٣-٣٥). ولعنا نستدل على أن النبي المصطفى - عليه الصلاة والسلام - لا يتحدث أو يوجد بشيء إلا يوحي من الله سبحانه وتعالى، بقوله عز وجل: "وَمَا يَنْطَلِقُ عَنِ الْهَوَىٰ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ" (النجم، آية ٣-٥).

ويمكن أن ندرك بأن قيادة المصطفى - عليه الصلاة والسلام - غودجاً مثالياً للقائد الإداري المسلم. يجب أن يتبعه ويحرص على التأسي به، وتقليد ما ورد من توجيهاته صلى الله عليه وسلم في القيادة والتعامل مع المرءوسين. وقد ضرب لنا العديد من الأمثال حيث كان يستشير أصحابه في الأمور التي لم يتزل بما وحي .. من مثل استشارته للأتصاف في دخول معركة بدر، واستشارته - صلى الله عليه وسلم - للصحابية في قضية أسرى بدر، وفي قضية الإفك.

### (٢) نمط القيادة العمومي (القيادة الحازمة):

وهذا النمط في القيادة الإسلامية .. هو نمط القيادة الحازمة، وهو النمط القيادي الذي سلكه سيدنا عمر بن الخطاب - ثاني الخلفاء الراشدين رضي الله عنه - وقد كان عمر بن الخطاب أبرز القادة المسلمين الذين ساهموا .. في تطور الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة في حياته وأثناء خلافته. لقد كان نمط قيادة الفاروق - رضي الله عنه - يقوم على الحزم الذي يعني الشدة في غير عنف، واللين في غير ضعف. ومن أهم ما تميزت به القيادة العمرية .. هو أن القائد يبدأ بنفسه في كل الأعمال قياساً على مبدأ أنه أول من يجوع وآخر من يشبع، كما أن لدى القائد في هذا النمط القدرة على الاجتهاد في الرأي والحزم عند اتخاذ القرارات، والحساسية للمشكلات وابتكار الحلول الممكنة، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والجهار بالرأي والنقد القائم على الدليل، والانفتاح على الآخرين والعدل والمساواة في التعامل معهم، والحساسية الذاتية وأخذ النفس بالشدة. وقد كانت تلك الصفات جميعها مما اتصف به عمر رضي الله عنه.

وامتثالاً للأسلوب العمومي في القيادة، فإن القائد الإداري المسلم الذي يستطيع توطئ نفسه على ما وطنها عليه الفاروق - رضي الله عنه - لا بد وأن يكون قادراً على التعامل مع المواقف بنفس النهج والطريقة العمرية. ويجب على القائد الإداري المسلم تحليل المواقف

بشكل يساعده على تطبيق الأسلوب الحازم، وخاصة بعد أن يدرب ويؤهل العاملين معه على الجهد والحزم في كافة الأمور دون تفريط أو إفراط.

### (٣) نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة):

تسبب القيادة اللينة إلى الأسلوب القيادي الذي اتبعه الخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه - وهو نمط مرن بشكل يترك الفرصة للآخرين دون حزم أو جزم. لقد كانت قيادة عثمان تختلف عن قيادة عمر بن الخطاب .. في أنه كان مرناً في أعم تعامله مع الرعية، حتى أن البعض اعتبر تلك المرونة ضعفاً. وكان من مظاهر مرونته أنه كان يستجيب لأهل الولايات حين يطلبون عزل واليهم، فقد عزل من تولوا الكوفة. المغيرة بن شعبة، وسعد بن أبي وقاص، والوليد بن عقبة، وعزل أبا موسى الأشعري من ولاية البصرة، وعمر بن العاص من ولاية مصر. وكان من مظاهر مرونة عثمان - رضي الله عنه - ميله نحو أقاربه وتوليته إياهم للمناصب بدلاً من غيرهم ممن هم أكفأ منهم، وذلك مثل توليته عبد الله بن عامر الذي هو ابن خاله على البصرة، وتوليته مروان بن الحكم وهو ابن عمه، وقد كان لا يزرهم أو ينهرهم إذا أخطوا. وقد قال له علي - رضي الله عنه - في أواخر عهده مقارناً أسلوبه في القيادة بأسلوب عمر بن الخطاب "إن عمر كان إذا ولي أحداً نائماً يطاء على صماخيه، فإذا بلغه عنه شيء جاء به وبلغ في زجره أقصى الغاية، أما أنت فلا تفعل، لقد ضعفت ورقت بأقربائك" (محمد، ١٩٩٤م: ١٥٦). كما كان من مظاهر مرونة عثمان (أو ضعفه) أنه كان يرى أن لا أمر له، فقد كان يقول: "وأي شيء لي من الأمر - إذا كنت كلما كرهتم أمير عزلته، وكلما رضيت عن أمير وليته" (أبو سن، ١٩٨٤م: ٣٤).

وكان من مظاهر مرونة نمط عثمان في القيادة .. أنه كان ينظر إلى المال على أنه وجد للاستمتاع به ولجعل الحياة موطاة الكفاف، ويرى بأنه إذا كان الرءاء حلالاً فإن الاستمتاع به

مشروعاً، مما جعله لا يجد مبرراً لعزل والياً أكثر ماله أو زاد غناه، ما لم يقترف إثماً أو يأتي منكراً (أبو سن، ١٩٨٤م: ٣٤).

وبالرغم من أن اللين مطلوب من القائد المسلم- في كثير من الأحيان- إلا أنه يجب ألا يجعل القائد يفرط في استخدامه بما يتعكس سلباً على أدائه لمهام عمله.

#### (٤) نمط القيادة الحجاجية (القيادة المستبعدة):

إن هذا النمط من القيادة في الإسلام .. يشكل نمط القيادة المستبعدة، وهو نسبة إلى القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي. لقد تميز نمط القيادة الحجاجية بسلبية واضحة، وتشدد صريح نتيجة للتعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق -آنذاك- وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الآخرين دون هوادة، والتكيل والتنديد بالمعارضين، والأخذ على يد من يجحد عن المنهج الذي رسمته القيادة الأموية للجميع، سواء من العامة أم الخاصة (طريف، ١٩٩٣م: ١٢٠-١٢١).

ولا يمكن أن ننسب هذا النوع من القيادة العنيفة .. إلى القيادة الإسلامية كلية، ولكنه نمط ظهر في فترة من الحكم الإسلامي، ووجدنا أنه تكرر وشاع استخدامه في الحضارة الإسلامية، وكذلك في العصر الحديث مما حملنا إلى الحديث عنه. وقد كان أول ظهور له في عهد الحجاج بن يوسف، حيث أفرط الحجاج في استخدام العنف، وهذا ما لا يتفق مع ما ذهبنا إليه من ضرورة مراعاة الرعية، وعدم أخذ البعض بلذبة البعض الآخر "ألا تزرر وازرة وزر أخرى" إن على القائد المسلم أن يكون- أيضاً- عادلاً في استخدامه للعقاب والعنف، بحيث لا يكون مفرطاً في ذلك بأي شكل.

#### وابعاً: أركان القيادة في الإسلام

على القائد الإداري المسلم أن يراعي الأركان الهامة التي تقرر عليها القيادة الإدارية في الإسلام، لأن القيادة لا تستقيم إلا بها، وهذه الأركان هي ما يلي:

#### ١- الإسلام والتقوى

يعتبر الإسلام ركناً أساسياً يجب توفره فيمن يتولى قيادة المسلمين، والتقوى تعتبر- أيضاً- من أهم الجوانب التي يجب توافرها في القائد الإداري الذي يدين بسدين الإسلام، وذلك لأنه يتولى تنفيذ أحكام الدين في الرعية، قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أَمْرًا مِنْكُمْ" (النساء، آية ٥٩)، فما دام أن طاعته واجبة فلا بد أن يتوفر فيه هذا الشرط أولاً وهو شرط الإسلام، ثم أن يتوفر فيه شرط التقوى الذي يرتبط بشرط الإسلام إلى حد بعيد، فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ" (آل عمران، آية ١٠٢).

ومن مظاهر الالتزام والتقوى أن القائد إذا اختلفت عليه الأمور .. يرجعها إلى الله ورسوله ويبدأ بإقربها مرضاة لله، فقد كتب النبي- صلى الله عليه وسلم- في وثيقة أهل المدينة: "إنكم مهما اختلفتم في شيء فإن مرده إلى الله عز وجل، وإلى محمد صلى الله عليه وسلم" (ابن تيمية، ١٩٧٩م: ٣١)، وكان ذلك انطلاقاً من قوله تعالى: "لَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" (النساء، آية ٥٩).

#### ٢- القوة والأمانة

إن لنا في تعريف الرسول- صلى الله عليه وسلم- للقيادة وأصولها أبلغ الأدلة والشواهد، فقد قال لأبي ذر: "يا أبا ذر إنما أمانة وإلها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها، وإنك أمرؤ فليك ضعف ولا يقدر عليها إلا القوي الأمين" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٢٤٩). ويؤكد هذا التعريف على أن في القوة إرادة وعزم وإقدام وقدرة على القيام بمتطلبات القيادة، والعمل على الوجه الأكمل لاجتياز العقبات وبلوغ الغايات، كما أن الأمانة تساعد القائد في مراعاة حق الله سبحانه وتعالى في

عمله وأدائه على الوجه الصحيح، والمحافظة على المستوى الجيد في الأداء. وقد قال تعالى: في قصة موسى موضعاً شأن القوة والأمانة كأحد أركان العمل والقيادة: "يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ" (القصص، آية ٢٦)، وقال - صلى الله عليه وسلم: - "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف" (الياسين: ١٤٠٨هـ: ١٦). وبما أن العمل والقيادة أمانة، فإنه قد جاء التأكيد على أهمية الأمانة ونقل وزنها، وضرورة الاستعداد لتحملها، حيث قال تعالى: "إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا" (الأحزاب، آية ٧٢). وبما لا شك فيه أن المحافظة على موارد المنظمة تعتبر أحد لمخاط الأمانة التي يحتاجها القائد المسلم، كما قال الله تعالى على لسان يوسف حين قال تعالى: "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (يوسف، آية ٥٥).

### ٣- العلم

يشترط في القائد المسلم لتوليه القيادة .. أن يتوفر له نصيب من العلم، وذلك بحسب حاجته إليه، سواء كان ذلك من العلم الشرعي، أو العلم المعرفي التخصصي. وقد قال تعالى: "وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ" (يوسف، آية ٢٢)، وقال "إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ" (البقرة، آية ٢٤٧). ويمكن أن ندرك من هذه الآيات أن الله سبحانه وتعالى ذكر دليلاً لتقديم العلم الشرعي والمعرفي أولاً .. على الصفات الجسمية كمطالبات يجب أن تتوفر في القادة المسلم. ويمثل ذلك العلم في سعة الإدراك والمعرفة بالعمل الذي يقوم به، ثم جاءت في المرتبة الثانية الصفات الجسمية، وهي القوة وتحمل المشاق والمسئولية والقدرة على مواجهة الصعاب والحن. ويجب عدم إغفال السلاح بسلح العلم الشرعي لأهميته في ممارسة القائد الإداري المسلم لمهام القيادة وأعمالها، فقد قال علي بن أبي طالب يوصي الأشتر النخعي - وكان أحد القادات المكلفين في عهده: "ليكن أحد الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح" (عبدالحادي، ١٩٧٦م: ١٨١).

### ٤- العدل والإنصاف

يشكل العدل أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري المسلم، فإن لم يكن يتميز بالعدل فلا قيادة له، قال تعالى: "اغْدُلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى" (المائدة، آية ٨). ومن المهم أيضاً - أن يعمل القائد على إنصاف الأنواع وإنصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم البعض، ومن نفسه إذا نزل منه ظلماً بأحد. فإذا لم يتوفر العدل والإنصاف فإنه لا يمكن أن ينجح القائد المسلم في تعامله مع أتباعه، حيث سيواجهه الكثير من المشاكل باستمرار نتيجة لانعدام العدل والإنصاف في تعاملاته معهم. وتوفر العدل والإنصاف أمر جاء به الترتيل حيث قال تعالى: "وَأَمِرْتُ لَأَغْدِلَ بَيْنَكُمُ" (الشورى، آية ١٥)، وقال عز وجل مؤكداً ضرورة استبعاد الظلم: "وَمَا رَّبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ" (فصلت، آية ٤٦).

### خامساً: أسس القيادة الإدارية في الإسلام

ترتكز القيادة الإدارية في الإسلام على عدد من الأسس التي تقوم على ما شرعه الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم، أو على لسان سيد المرسلين. ويجب على القائد الإداري المسلم أن يتبع تلك الأسس، وأن يتأكد من تطبيقها والتمسك بها في جميع تعاملاته، ومن تلك الأسس ما يلي:

#### ١- القيادة تكليف ومسئولية

يعتبر تولي المناصب القيادية، أو الوظائف القيادية في الإدارة الإسلامية .. موضوع تكليف وتوجيه .. من ولي الأمر لمن يتولى هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها القائد الإداري المسلم على أنها مسئولية ومحاسبة. وقد قال تعالى: "انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَلَآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَأَكْبَرُ تَفْضِيلًا" (الإسراء، آية ٢٢). وقال - صلى الله عليه وسلم - لأبي ذر: "يا أبا ذر إنما أمانة وإنما يوم القيامة خزي وندامة، إلا على من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (البرقي وعابدين، ١٩٨٧م: ٢٤٩). ولهذا فإن القائد الإداري

المسلم عندما يتولى وظيفة قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عن تلك الوظيفة بكمالها صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها .. مسئولية شرعية توضح مدى التزامه بتأدية حقوقها وواجباتها باعتبارها أمانة لا يجوز التفريط فيها.

### ٣- الشورى

منذ ظهور الإسلام .. وهو يؤكد على أن يكون أمر المسلمين شورى بينهم، فلا يتخذ القائد الإداري المسلم أي قرارات .. حول أي موضوع ما لم يستشر في ذلك ذوي الحل والعقد بمنظّمته. وقد كان أول من طبق هذا الأساس المتين من أسس القيادة الإسلامية.. هو المصطفى - صلى الله عليه وسلم - وكان ذلك أخذاً بقوله تعالى: "وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ" (الشورى، آية ٣٨)، وقوله: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، آية ١٥٩)، وقوله تعالى: "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأَ أَفْئُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ" (النمل، آية ٣٢). وقد أكد المصطفى - صلى الله عليه وسلم - هذا الأساس بقوله: "ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم"، وكذلك قوله "ما ندم من استشار، ولا خاب من استخار" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٣٨٩).

### ٣- القدوة الحسنة

لقد أكد الإسلام على ضرورة أن يكون القائد الإداري المسلم قدوة للآخرين. وانطلاقاً من هذا الأساس المتين .. من أسس القيادة الإسلامية، فقد كان رسول - الله صلى الله عليه وسلم - أسوة حسنة للمؤمنين كما وصفه رب العالمين عز وجل: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" (الأحزاب، آية ٢١). وكان هناك - أيضاً - توجيه صريح للمسلمين بأن يكونوا قدوة حسنة ولا يقولوا ما لا يعلمون، فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ\* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ" (الصف، آية ٢-٣). كما قال تعالى: "قَالَ يَا قَوْمِ إِيَّاكُمْ إِن كُنْتُ عَلَىٰ يَبْتَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ

أَخْلِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَاكُم عَنْهُ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" (هود، آية ٨٨). إذا فالصدق من القدوة الحسنة، وقد قال تعالى: في الصدق: "إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكُذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْكَاذِبُونَ" (النحل، آية ١٠٥). إنه حري بالقائد المسلم أن يتصف بالصدق والقدوة الحسنة في كل مناحي الحياة، والعمل كما هي سمات المسلمين.

### ٤- الفطنة الواقعية

تبين من تعاليم الإسلام أن القيادة تتطلب درجة عالية من الفطنة والواقعية اللتان تزيّنان القائد الإداري المسلم في كافة تصرفاته، وتعينانه على قيادة جماعة التابعين بأفضل أسلوب. وقد أدرك أهمية الفطنة والواقعية سيدنا موسى - عليه السلام - عندما أدرك بأنه لا يستطيع دعوة فرعون وبني إسرائيل بفرده، ولذلك دعا الله سبحانه وتعالى أن يشدد أزره بأخيه هارون، قال تعالى "وَجَعَلْ لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي" (طه، آية ٢٩-٣٢). وتأكيداً على ما ورد في ذلك التوجيه قال المصطفى - صلى الله عليه وسلم - "المؤمن كيس فطن" (أبوسن، ١٩٨٤: ١٧٢). والفطنة مرتبطة بالواقع، فالقائد المسلم الذي يفطن إلى واقعه واحياجاته .. يستطيع أن يتصرف بشكل سليم في جميع الحالات التي يتعامل معها. كما أنه من الفطنة ألا يتطرف القائد الإداري المسلم في تصور واقعه أو مستقبله، لأنه سيكون بعيداً عن هذا الأساس المهم من أسس القيادة الإسلامية.

### ٥- البر والرحمة

تأكيداً لأهمية البر والرحمة كمطلب أساسي للقائد الإداري المسلم، فقد كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - أول قائد في الإسلام يلتزم بهذا الأساس المهم، وقد وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ" (آل عمران، آية ١٥٩)، كما قال تعالى: في توجيه صريح ليه - صلى الله عليه وسلم - "ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ" (المؤمنون، آية ٩٦). وأيضاً قال تعالى: "وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ"

(القصص، آية ٧٧). وامثالاً لهذا الأساس المتين قال- صلى الله عليه وسلم-: "من لا يرحم لا يرحم"، وقوله: "الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٨٨). وهكذا يجب أن يكون القائد الإداري المسلم مُتَّخِلاً للتوجيه الرباني ولهذي الرسول- صلى الله عليه وسلم.

#### ٦- الإخلاص في العمل

من الأسس التي بُنِيَ عليها القيادة في الإسلام .. قدرة القائد على القيام بمهامه بكفاءة وفعالية، وذلك لزولا عند التوجيه الإلهي حين قال تعالى: "وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة، آية ١٠٥). ومن المؤكد أن الكفاءة والفعالية لن تأتي ما لم يكن هناك علم يدعهمما. ولا يمكن إنكار أن هناك اختلاف وتفاوت في مستويات الناس وقدراتهم كما يقول: الله تعالى: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ" (المجادلة، آية ١١)، ولكن يجب على القائد الإداري المسلم الاجتهاد والعمل بإخلاص لتحقيق له الكفاءة والفعالية كما ورد في قوله- صلى الله عليه وسلم- "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وتأكيداً على ضرورة العمل بمجداره لقول الله سبحانه وتعالى في محكم آياته: "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِذَا الْأَبَابِ" (الزمر، آية ٩).

وبالرغم من وجود أولئك الذين يستطيعون أداء أعمالهم ومهامهم بالشكل الصحيح إلا أنهم لا يعملون إلا قليلاً مما عند الله العليّ القدير، فقد قال سبحانه: "وَمَا أَوْفَيْتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا" (الأنعام، آية ٨٤) وللتأكد من أداء العمل بكفاءة وفعالية .. لابد للقائد الإداري المسلم من الرقابة والمتابعة ومحاسبة المسؤولين على أدائهم، وذلك حسب توجيه العليّ القدير الذي جاء في عتاب سيدنا موسى لأخيه حين قال تعالى: "قَالَ يَا هَارُونُ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا أَلَّا تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي" طه (آية ٩٢-٩٣).

#### سابعاً: خصائص القائد الإداري المسلم

ورد في العديد من المراجع أن من أهم خصائص القائد الإداري المسلم ما يلي:

#### ١- الفطرة السوية

إن من أبرز ما يميز القائد ذو الفطرة السوية .. هو الرشد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، كما ترتبها فطرة المسلم السوية التي فطره الله سبحانه وتعالى عليها، وأن يكون القائد ومطياً في جميع أموره، لا المعالي ولا المقصر. قال المصطفى- صلى الله عليه وسلم-: "نحن أمة وسط" وقال: "من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم" (بدر، ١٤٠٢هـ: ١٤٧). ومن الفطرة السوية أن يكون القائد قادراً على وضع الشيء موضعه باستخدام الحكمة في أداء العمل، وكذلك من الفطرة السوية اتخاذ القرار بحزم وعزم .. كما تبين من قوله تعالى: "وَأَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ" (سورة ص، آية ٢٠).

#### ٢- توحيد الجهد والعمل بروح الفريق

إن من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في القائد الإداري المسلم. قدرته على جمع شمل أتباعه، وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم في تحقيق هدفهم. ولا أدل على ضرورة توفر هذه الصفة من قوله تعالى: "وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا" (آل عمران، آية ١٠٣)، وقول رسول الله - صلى الله عليه وسلم- في وثيقة أهل المدينة "أهم أمة من دون الناس"، وقوله - صلى الله عليه وسلم-: "من فرق فليس منا"، وكذلك قوله: "المسلمون كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (عبدالحادي، ١٩٧٦م: ١٩٧).

#### ٣- الثقة وعدم الشك

إن الثقة تعني بناء جسور قوية بين القائد الإداري المسلم وأتباعه، وتؤكد تآزرهم وتعاونهم على البر والتقوى، بينما الشك وعدم الثقة يؤدي إلى التباعد والتأخر. كما أن



الشك يؤدي إلى زعزعة الثقة بين القيادة والأتباع، وبالتالي تهدد فرص التعاون. قال تعالى: "إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (الحجرات، آية ١٢). وقال تعالى: "وَمَنْ يَعْمَلْ سُوءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُ ثُمَّ يَسْتَغْفِرِ اللَّهَ يَجِدِ اللَّهَ غَفُورًا رَحِيمًا" (النساء، آية ١١٠). وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - "حسن الظن من حسن العبادة" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧: ١٩٩). أما الإمام علي بن أبي طالب فقد قال موصياً النخعي: "وليكن أبعد عيتك منك وأشتاهم عندك أطلبهم لمعايب الناس .. ولا تعجلن إلى تصديق ساع فإن الساعي غاش وإن تشبه بالناصحين.. إن شر وزرائك من كان للأشرار قلبك وزيراً، ومن شاركهم في الإثم فلا يكونن لك بطانة فإنهم أعوان الأئمة" (عبدالمهدي، ١٩٧٦م: ٢٠٣).

#### ٤- المحافظة على النظام والانتظام

من أهم الأشياء التي تحكم سير العمل.. وجود نظام يخدم المسلمين، وعلى القائد الإداري المسلم أن يعمل جهده للمحافظة على هذا النظام وتطبيقه. ويمثل نظام المسلمين في التشريع الرباني الذي نزل في القرآن والسنة المطهرة، ومن واجبا كمسلمين طاعة الله ورسوله بالمحافظة على ما جاء في ذلك التشريع أو النظام. قال تعالى: "وَاطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ" (آل عمران، آية ١٣٢)، وقال تعالى: "فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ" (هود، آية ١١٢). ومن بوادر المحافظة على النظام .. المداومة على الانتظام في العمل والمواعيد وغير ذلك، فالقائد الإداري المسلم الذي ينتظم في مواعيده الصبديّة من صلاة ونحوها .. أخرى بأن ينتظم في التزاماته مع الناس ومع العاملين، وكذلك في محافظته على مواعيده عمله في المنظمة، ونحو ذلك.

#### ٥- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف

إن حب العمل يبدأ بالعرف على طبيعة العمل، وعلى أبعاده التي من خلالها يتحقق الهدف، فقد قال تعالى: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة، آية ٧-٨). ومما لا شك فيه أن الانتماء الحقيقي للعمل يستند إلى إيمان واعتقاد بالله

سبحانه وتعالى وبما كلف به من عمل، وأن ذلك العمل يصب في مرضاة الله سبحانه وتعالى حيث قال: "اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ" (سبا، آية ١٣). وقد قال سبحانه في وصف نبيه يعقوب: "وَأِنَّهُ لَذُو عِلْمٍ لَمَّا عَلِمْنَاهُ لَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" (يوسف، آية ٦٨). وتحقيق الهدف أمر واجب فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ" (المائدة، آية ١)، وقال: "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا" (الإسراء، آية ٣٤).

#### ٦- حسن الحكم والتواضع

أن الحكم السليم على الأمور .. يتطلب من القائد الإداري المسلم أن يكون قادراً على رؤية الصورة كاملة، وأن يستطيع أن ينظر بشمولية إلى متطلبات العمل حتى يستطيع القيام بها على الوجه الصحيح. ولأجل أن يتحقق الحكم السليم على الأشياء .. فلا بد من أن يكون القائد متواضعاً حتى يستطيع أن يرى الأشياء على حقيقتها، وحتى لا تكون نتيجة عمله الفشل والخسران. وقد وصف الله قارون عندما أساء الحكم، وتكبر على الله الذي رزقه: "قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي أَوَلَمْ يَعْلَم أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِن قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا" (القصص، آية ٧٨). وقال تعالى: واصفاً من يتعظ بغيره: "وَأَصْحَابُ الَّذِينَ آمَنُوا مَكَانَهُ بِالْأَمْسِ يَقُولُونَ وَيَكَذِّبُ اللَّهُ بِطَغْيِهِمْ وَيَقُولُونَ لَوْلَا أُنْزِلَ اللَّهُ عَلَيْنَا لَخَسَفَ بِنَا وَيَكَذِّبُ لَا يَقْلِحُ الْكَافِرُونَ" (القصص، آية ٨٢).

#### ٧- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة

إن القيادة الإنسانية التي يتميز بها القائد الإداري المسلم.. تفرض عليه التعامل مع المرؤوسين بالرحمة، وإظهار محبتهم، والرغبة في العفو عند المقدرة عن زلات وأخطاء من لم يكن قاصداً للخطأ منهم، أو من أعذر عن خطئه وهو صادق، على أن يكون صفح القائد وعفوه دون ندم، ولا يتفاخر بالعقوبة إذا عاقب. إن ذلك كله من أهم الصفات والخصائص التي تميز القائد الإداري المسلم عن غيره. قال تعالى: "وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا



وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ" (الشورى، آية ٤٠). وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "من لا يرحم لا يرحم"، كما- قال عليه الصلاة والسلام- "من شرار الناس الذين لا يقبلون عثرة، ولا يقبلون معذرة، ولا يغفرون ذنباً" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٨٨-١٩٩). ويروى أن علي بن أبي طالب قال للأشتر النخعي: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية واجبة لهم واللطف بهم ولا تكونن عليهم سباً ضارياً .. وأعظمهم من عفوك وصفحك.. ولا تسلمن على عفو ولا تبجحن بعقوبة" (عبدالهادي، ١٩٧٦م: ٢٠٣).

#### ٨- الحزم والوسطية في التعامل

يتطلب التعامل مع الأتباع أن يكون القائد الإداري المسلم قادراً على اختيار النمط المناسب للموقف. ولعل أشهر الأنماط السائدة .. هو الحزم لكونه في أغلب الأحيان وسط بين الشدة واللين، ولم يخير رسول الله - صلى الله عليه وسلم- بين عدة أمور إلا اختار أوسطها، ويقول: عليه - الصلاة والسلام-: "نحن أمة وسط"، وقال تعالى: "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا" (البقرة، آية ١٤٣). وقد تمثلت وسطية - عليه الصلاة والسلام- في الوصف الرباني الذي وصفه الله سبحانه وتعالى به حين قال: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ" (آل عمران، آية ١٥٩).

#### ٩- الشجاعة والصبر وضبط النفس

لا يستغني القائد الإداري المسلم عن الشجاعة وشدة اليأس، وذلك لمواجهة المواقف الصعبة والقدرة على السيطرة على الوضع في أوقات الأزمات. قال تعالى: "وَلَنْ جُنْدًا لَهُمْ الْغَالِبُونَ" (الصفات، آية ١٧٣)، وقال: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" (آل عمران، آية ٢٠٠). وقال المصطفى- صلى الله عليه وسلم- "ما أعطي أحد عطاء خير وأوسع من الصبر". والقائد الصابر ذو الشجاعة.. لا يبد وأنه سيكون قادراً على ضبط نفسه، والتحكم فيها عند وقوع الكوارث- لا قدر الله - حتى

لا يتسرب اضطرابه إلى نفوس المرءوسين، ومن ثم يؤدي إلى انهيار معنوياتهم، وبالتالي انهيار البناء التنظيمي. وقد قال الله تعالى في وصف ضبط النفس والسكينة التي غشيت المسلمين في غزوة حنين، وكانت- بفضل الله- سبباً في نصرهم وتحقيق النصر لرسوله ومن معه: "ثُمَّ أُنزِلَ إِلَيْكَ سَكِينَةٌ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ" (التوبة، آية ٢٦).

## حالة (٦)

مقومات القائد الإداري الناجح من المنظور الإسلامي<sup>(١)</sup>

تعتبر العلاقة بين القائد الإداري ومروسته أحد أهم مقومات نجاح العمل الإداري سواء أكان هذا العمل حكومياً أم خاصاً. لذا تختار المؤسسات الحكومية وغير الحكومية منبري دوائرها وأقسامها على أسس عديدة من بينها شخصية المدير وقدرته على التعامل مع متطلبات إدارته.

تأثرت معظم إدارتنا بالنظريات الغربية فيما يتعلق بالإدارة وصفات الإداريين الناجحين. والحق يقال إن الغرب قد سبقنا في هذا المجال، على الأقل من الناحية النظرية. ومع ذلك، سبق الإسلام المؤسسات الغربية في التطبيق العملي لفهوم الإدارة الناجحة والإداري الناجح بقرون عديدة.

يعطي الإسلام أهمية كبيرة للقائد الإداري الناجح لأنه يدرك أن نجاح الحياة البشرية واستمرارها على الأرض لا يتم إلا بوجود الإدارة الناجحة التي تسهم في استقرار ونمو حياة الإنسان. اختزل الرسول - صلى الله عليه وسلم - هذا المفهوم في حديث شريف: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته).

في هذا المقال أسرد مجموعة من الخصائص الإسلامية الحميدة والعملية التي ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يتحلى بها وإخاعتها بين المتضمنين إلى إدارته، ليسودها الرحمة والتآلف والتعاون على تحقيق أهداف منظومته بما يعود بالفائدة على مستوى أداء إدارته العام.

أولاً: ينبغي للقائد الإداري أن يتحلى بالعدل والإنصاف نحو المتضمنين إلى إدارته وغيرها من الإدارات المرتبطة بإدارته، فلا يفضل أحداً من مروسته على غيره إلا على أساس العدل والإنصاف وما يتطلبه العمل. بهذا يسود مبدأ عظيم هو المساواة بين المسؤولين. لعل من أخطر المبادئ التي ربما يتجاهها القائد الإداري - بقصد أو بدون قصد - حماية الغير على حساب الآخرين، وهو ما يخل بمبادئ العدل والإنصاف والمساواة. للأسف الشديد يلجأ بعض القادة الإداريين - غير المنصفين - إلى محاباة بعض مروسيهم لأسباب قد تكون فكرية أو نفسية اقتصادية أو شخصية بحتة، فيخصوهم دون غيرهم بالمميزات النفعية سواء مادية أم معنوية، إن الإخلال بهذا المبدأ كافي بأن يحبط عمل القائد الإداري أمام مروسته، ويظهره بصورة مهزوزة أمامهم، ويفقده ثقتهم واحترامهم.

إن مبدأ العدل من المبادئ الإسلامية التي حث عليها ديننا الحنيف، ووضعها في مقدمة المبادئ التي تستقيم بها الحياة البشرية. يقول تعالى في كتابة العزيز: {وإذا حكمت بين الناس أن تحكموا بالعدل} {سورة النساء: ٥٨}، ويقول سبحانه: {إن الله يأمر بالعدل والإحسان} {النحل: ٩٠}، وفسرها في قوله: {ولتسطروا بينكم المسطين} {الحجرات: ٩}. ووصف الرسول - صلى الله عليه وسلم - من يضع حقوق رعيته ويعونهم في القول والفعل بأنه (غاش)، حيث قال - عليه السلام:

(١) د. محمد ناصر الحقباني، [www.al-iazhah.com/207826/ar3d.htm](http://www.al-iazhah.com/207826/ar3d.htm)

(ما من عبد يستريحه الله رعية، يموت يوم يموت وهو غاشٍ لرعيته، إلا حرم الله عليه الجنة)، وقال كذلك - عليه الصلاة والسلام: (اتقوا الظلم: فإن الظلم ظلمات يوم القيامة).

ثانياً: أن يتجنب سوء الظن. للأسف الشديد ربما يميل القائد الإداري إلى الحكم على مروسته وفقاً لما تكون لديه من ترسبات ضمنية بعيدة تماماً عن الحقيقة والواقع. يحذرننا الله - سبحانه وتعالى - من سوء الظن وتبعاته حيث قال في كتابة العزيز: {يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم} {الحجرات: ١٢}، وقال - عليه الصلاة والسلام: (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث)، أكاد أجزم أن سوء الظن هو أحد معوقات نجاح الكثير من الإدارات التي تتطلب شروح مبدأ حسن الظن، لعل الخوف الأكبر هنا هو أن يصبح سوء الظن مركباً نفسياً في شخصية القائد الإداري، خصوصاً إذا وجد من يلهيه من أصحاب النفوس الضعيفة الخفيفة به. لذا يعتبر تقديم حسن الظن على سوء الظن من العوامل المساعدة على نجاح القائد الإداري في إدارته، واكتساب ثقة الآخرين.

ثالثاً: تجنب الحكم على المسؤولين من خلال ما يسمع من أحدهم ضد غيره من المسؤولين، الذي يقصد به إلحاق بمبدأ المروسة وتشويه سمعته لغرض ما. لقد حذرنا الله - سبحانه وتعالى - من مغبة ذلك حينما قال في كتابة العزيز {يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصيبوا على ما فلعنهم ناديين} {الحجرات: ٦} لذا فمن الأهمية بمكان أن ينأى القائد الإداري بنفسه عن هذه الأمور، وأن يبتعد كل البعد عن تناول له نفسه إلحاق وتشويه سمعة الغير، لينجو من العذاب الذي أعداه الله سبحانه وتعالى لمن يؤدي عباده: {والذين يؤذون المؤمنين والمؤمنات بغير ما اكتسبوا فقد احتملوا بهتاناً وإثماً مبيناً} {الأحزاب: ٥٨}.

رابعاً: تنمية الحوار بينه وبين مروسته يعتقد بعض القادة الإداريين، خصوصاً المتضمنين لبيئات تقلس البيروقراطية وتتمش مبدأ الحوار، أن من حقهم السلطة المطلقة في تسيير أمور إدارتهم دون الأخذ بعين الاعتبار أن المسؤولين هم جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة، وأنه بدورهم لا وجود لهذه المنظومة وبالتالي لا وجود له كقائد إداري. من الأمور الشائعة لدى بعض المديرين - قلبي الخبر - أن إشاعة مبدأ الحوار بينه وبين مروسته قد يؤخذ على أنه نقطة ضعف في شخصيته، وهذا بعيد كل البعد عن الواقع تماماً، إن مبدأ الحوار - الذي ترعاه حكومتنا حفظها الله - من المبادئ الجوهرية في الإسلام، التي من خلالها تستمر الحياة بشكل طبيعي ومتناغم مع الطبيعة البشرية. كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - وهو المؤيد بالوحي الإلهي - يحاور ويستشير أصحابه في أمور الحرب والسلام. لقد أخذ - صلى الله عليه وسلم - بنصيحة سلمان الفارسي الذي أشار عليه ببناء خندق يحول بينهم وبين الكفار، والشورى هي الشجرة التي أبرز غارها الحوار الفعال الذي طبقه رسولنا الكريم مع أصحابه ورضوان الله عليهم جميعاً. قال تعالى واصفاً المؤمنين: {وأمرهم شورى بينهم} {الشورى: ٣٨}.

خامساً: أن يكون قدوة حسنة لمروسته. ينظر المرؤوسين إلى رئيسهم نظرة احترام وتقدير طاكاً أنه يمارس سلوكاً حضارياً معهم. لا يمكن أن يتخلق هذا للقائد الإداري إلا إذا تحلى بالصفات الإسلامية في شخصيته وتعاملاته، انتشر النفاق والحمد والكذب لدرجة أن بعض القادة الإداريين لم يسلموا من هذه الصفات المقيتة.

كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - قيادياً فذا يضرب به المثل في الأخلاق الكريمة، وهو ما شهد به كل من عرفه قبل وبعد النبوة قال عنه الخالق - عز وجل: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله

كثيراً) { الأحزاب: ٢١ }، وقال سبحانه أيضاً عن رسوله الكريم: { وإنا لك لعلى خلق عظيم } { القلم: ٤ }، وقالت عنه عائشة - رضي الله عنها: ( كان خلقه القرآن).

سادساً: بشاشة الوجه والابتسامة الدائمة، ربما يعاني القائد الإداري من ضغوطات العمل وضغوة أدائه على الوجه الأكمل، فينتج عن ذلك العيوس والتجهم الذي يخشى أن يصبح مع مرور الوقت صفة ملازمة لهذا القائد، يقول الرسول - صلى الله عليه وسلم: ( تبسمك في وجه أخيك صدقة ). وربما يصبح الأمر أخطر من ذلك عندما يلتقي لغة أخرى، وهو ما يضر بمبدأ العدل والإنصاف. ليس هناك داع للتهكم والعيوس، فهي تؤخر التسليم ولا تقدمه على الإطلاق، ولها آخر خطير على صحة الإنسان على المدى البعيد.

سابعاً: أن يتميز بدين الجلب والحلم وحسن الإنصات ودعائه الخلق. فمن الخطأ أن يعتقد القائد الإداري أن لسان الجانب والإنصات لا يتسجمان مع طبيعة عمله كقائد إداري، وألهما يتعارضان مع مظهر القوة الذي يجب أن يكون عليه بحكم موقعه، قال تعالى عن رسوله - صلى الله عليه وسلم - { ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك } { آل عمران: ١٥٩ }، ولو كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - فظاً غليظ القلب لأفضت صحابته من حوله، وهم غير الناس، فكيف بسائر الناس.

ثامناً: أن ينمي القائد الإداري نفسه عن الشللية، فعندما يسود نظام الشللية في أي مؤسسة، فإن مبادئ أساسية مثل العدل والمساواة والإنصاف تنتهك لا محالة وسوف يسود انحلال المنظومة الإدارية. وتشكل الشللية في الغالب من مجموعة صغيرة جداً من الأفراد تجمعهم مصلحة مشتركة أو اتجاه معين يعملون معاً من أجل تحقيقه، ويرون في إبعاد الآخرين شرطاً لتحقيق هذه المصلحة، ينتج عن هذا شيوخ الكره والحقد والتنافر بين هذه الشللية وآخرين في نفس الإدارة، فيعطل العمل ويصبح الإنتاج ضعيفاً، مما يخل بعمل المنظومة الإدارية الكبرى ينتج عن تصرفات الشللية في الغالب أثم وعدوان، وهو ما يمثل عرقاً واحداً لقول تعالى: { وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان } { المائدة: ٢ }.

تاسعاً: قيمة مكان العمل لتحقيق النجاح، حيث يعتبر المكان مهماً جداً في نجاح أو فشل القائد الإداري. عندما يتولى القائد الإداري منصبه، فعليه أن يستكشف المكان الذي يمثل حدود إدارته، ويعرف على نفسه مزاياه، ويحدد مدى النجاح الذي يمكن أن يحققه، قد يكون القائد الإداري قوياً في شخصيته وفعالاً في أداء عمله، ولكن لا يساعده المكان الذي وضع فيه على إبراز مواهبه الإدارية، وهو ما سته الكاتبة لاهد باشطع في مقالها ( النجاح والبيئة الداعمة ) في جريدة الرياض، عدد (١٤٣١٥)، لذا ينبغي على هذا القائد الناجح أن يحدد من البداية قوله المنصب من عدمه، في حال قبوله المنصب فعليه أن يدرك أن القائد الإداري الناجح هو الذي يهيئ المكان ليكون عاملاً مساعداً على نجاح إدارته وبروزها في بداية دعوته إلى الإسلام في مكة، تعرض النبي محمد - صلى الله عليه وسلم - ومن آمن بدعوته ليلذى كبير لما جعل مكة غير مناسبة للدعوة إلى الإسلام، فأمره الله بالتوجه إلى المدينة التي كانت مكاناً مناسباً لدعوته، فانطلق الإسلام بقرة ليعم أرجاء المعمورة. وعندما عاد - صلى الله عليه وسلم - إلى مكة عمل على قبضتها لتقبل دعوته، ففما عن قريش التي قامت بالتكيد به وأصحابه في بداية دعوته للإسلام، حيث قال لهم: (الهيوا فأنتم الطلقاء)، فهذات النفوس، وفتحت القلوب للإسلام، وأصبح الغالب والمغلوب إخوة في الله. لقد كان في فعله هذا - صلى الله عليه وسلم - قيمة عظيمة لأهل مكة في أن يدخلوا

في الإسلام، وهو فعلاً ما تحقق، وأصبحت مكة متطلق الفروحات الإسلامية العظيمة. يمثل فعل النبي - صلى الله عليه وسلم - مع أهل مكة حرساً إدارياً عظيماً ينبغي على القادة الإداريين في البلاد الإسلامية أن يستفيدوا منه، للأسف الشديد يلجأ بعض القادة الإداريين عند وصولهم لمراكزهم إلى تصفية حساباتهم مع غيرهم في المنظومة الإدارية التي يعملون بها، فيؤدي ذلك إلى شيوخ الكراهية، والتنافر، وانعدام الثقة، والخزبة داخل هذه المنظومة المغلوبة على أمرها، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى الإحلال بعمل هذه المنظومة الإدارية، أين هذا من فعل النبي - صلى الله عليه وسلم - عند فتح مكة؟ أين هذا من فعل النبي - صلى الله عليه وسلم مع جارة اليهودي الذي ما انفك يؤذيه والذي يقابله بالإحسان حتى أسلم هذا اليهودي؟ ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يوفر كل السبل لنجاح عمل إدارته، وأهمها أن يطوي صفحات الماضي، وأن يحول خصوم الماضي إلى فريق عمل يساعده على نجاح عمل إدارته، على القائد الإداري أن يدرك أنه لم يتم وضعه في منصب القائد ليتقم، بل ليقود إدارته إلى مزيد من الإنتاج والنجاح، يتطلب هذا من القائد الإداري أن يدفع السيرة بالخسة، قال تعالى: { ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم } { فصلت: ٣٤ }.

عاشراً: عدم الصراخ والغضب. يلجأ بعض القادة الإداريين - لئلا الحيرة والحيلة - إلى الصراخ والغضب السريع الأحسن لحل بعض المشكلات التي تواجههم أثناء تسيير دفة إدارتهم. عندما يسود الغضب والصراخ في مكان ما، فإن الجميع خاسر بما في ذلك القائد الإداري نفسه. جاء رجل يطلب النصيحة من الرسول - صلى الله عليه وسلم - فقال له: ( لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب ) كررها ثلاث مرات، وهو ما يعني من الناحية النفسية أنه تأكيد على أهمية الابتعاد عن الغضب. وقال كذلك - صلى الله عليه وسلم: ( ليس الشديد بالصرعة، وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب ) القائد الإداري هو في أمس الحاجة لهذه النصيحة ليحافظ على سوية عمل إدارته على الوجه الأكمل، وكذلك على صحته التي هي ما يبقى له في نهاية المطاف.

أحد عشر: تجنب الإقصاء. للإقصاء آثار سلبية هائلة على النفس البشرية، فالرجال الأحرار يعضون الإقصاء لأن فيه جرماً لكرامتهم وتحقيراً لمكانتهم التي كفلتها وصافها الإسلام والأنظمة البشرية المخصصة. للأسف الشديد يميل بعض القادة الإداريين - قصيري النظر - إلى إقصاء كفاءات معينة في إدارتهم لأسباب هي في الغالب شخصية تخليها عليهم أنفسهم المريضة أو بعض النفوس المريضة القريبة منهم. يسود الإقصاء في المنظومة الإدارية عندما يسود فيها الحقد والحسد والرغبة في تحقيق مآرب نفعية لا تتحقق للجميع. حذرنا الرسول - صلى الله عليه وسلم - من هذه الزعة الشيطانية، فربطها بالإيمان الحق والخالص لله، حيث قال: ( والله لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه من أسخط معاني الإقصاء: الإبعاد، التهميش، والعقاب النفسي، فمن منا يرغب في الإقصاء؟ لا أحد بالتأكيد. وهنا لابد من التمييز بين تسعين من الإقصاء. هناك إقصاء جيد يقصد به إحلال الحق، وهناك إقصاء خبيث يقصد به إحلال الباطل.

من الأمثلة العظيمة التي توضح كيف يكون الإقصاء الحق هو الإقصاء الإيجابي لأبونا آدم وأما حواء - عليهما السلام - بإخراجهما من الجنة لمصيبتها لله وإتياع ما وموس به الشيطان لها، قال تعالى: ( فوسوس إليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى فأكالا منها فبنت لهما سواقهما وطققا يعضقان عليهما من ورق الجنة وعصى آدم ربه فغوى. ثم أجيأه ربه فتاب عليه وهدى. قال أهبنا منها جميعاً بعضكم لبعض عدو فإما يأتينكم مني هدى فمن اتبع هداي فلا

بعض ولا يشقى} (طه: ١٢٠-١٢٣)، إن في هذا الدرس الإلهي حكم عديدة عظيمة، ومنها أن الإقصاء إنما يكون كمن يخالف الله وهدية الحق، وعليه يكون القياس في حياة البشر. ومن أمثلة أن الإقصاء إنما يكون لمن يخالف الله وهدية الحق، وعليه يكون القياس في حياة البشر، ومن أمثلة النوع الثاني من الإقصاء الباطل، وهو ما قام به هابيل ضد أخيه قابيل حيث قتله، فكان جرمه أو جرم في تاريخ البشرية. قال تعالى: {فطوعت له نفسه قتل أخيه فقتله فأصبح من الخاسرين} (المائدة: ٣٠) ومن الأمثلة الأخرى على الإقصاء الباطل ما قام به أخوة يوسف - عليه السلام - لقد رأى أخوة يوسف أنه لابد من إقصاء يوسف الذي كان له مكانة خاصة عند أبيهم، فينردوا به وإعجابه، قال تعالى: {أقتلوا يوسف أو أطرحوه أرضاً يخل لكم وجه أبيكم وتكونوا من بعده قوماً صالحين} (يوسف: ٩). لذا يجب على القائد الإداري الناجح أن يتجنب الإقصاء بقدر الإمكان، وإذا اضطر إلى ممارسته، فعليه أن يتوخى الحدو الشديد، فلا يقصي إلا من يستحق الإقصاء للمصلحة العامة حتى لا ينطبق عليه قول الله تعالى: {فتصيحوا على ما تعلمن نادمين}.

الثا عشر: الابتعاد عن التأفف، ينتهي على القائد الإداري - أو من هو في طريقه أن يكون قائداً إدارياً - أن يعي أن النجاح والتأفف صفتان لا يجتمعان أبداً. فالتأفف هو أول علامات الفشل للنوع. يلجأ بعض القادة الإداريين إلى التأفف والتذمر من عمل المنظمات الإدارية الصغرى والكبرى في المؤسسة التي يعملون بها، من حق القادة الإداريين التذمر للتمير - ضمن حدود مقبولة - عن عدم رضائهم عن سير العمل إذا كان لا يجاري طموحهم. ولكن الخوف هو أن يصبح هذا التذمر صفة ملازمة لهم، فلا يخلو اجتماع من اجتماعاتهم إلا ويسمع الرؤوس هذا التأفف والتذمر المرضي. ليس مستطاعاً على الإطلاق أن يبدأ القائد الإداري حديثاً أو جلساته بكلمات تدمرية لاذعة تعني ولا تسمن من جوع.

وأخيراً وليس آخراً، على القائد الإداري أن يدرك حقيقة مهمة وهي أن رضا مؤوسسه ومن حوله غاية ربما لا تتروك بشكل كامل. هذا لا يعني أن يهمل العمل بالمبادئ السابقة، بل يجب عليه أن يعمل بها، وأن يسعى إلى تحقيق مبدأ الرضا العام بكل الطرق المتاحة دون أن يشعر في النهاية أنه عجز عن إرضاء كل الأطراف. يجزنا القرآن الكريم أن دعوة الرسل والأنبياء - وهم خير البشر - لم تجد القبول الكامل والمطلق في الأمم البشرية التي أرسلوا من أجلها، ولم يعيقهم هذا عن أداء رسالتهم السماوية على الوجه الأكمل دون كلل أو ملل. فهذا نوح - عليه السلام - يدعو أمته للحق ألف سنة إلا خمسين عاماً فسخر منه إلا نقر قليل، وهذا إبراهيم - عليه السلام - يدعو أمته، فترميه في النار، وهذا لوط يحذر قومه من مسخ الله، فينبليون ضده، وهذا سيد الأولين والآخرين محمد - صلى الله عليه وسلم - يتعرض للتكيد في بداية دعوته، ويجهم في عريضة، ويرتد عن دينه بعد موته بعض من آمن به، ويتعرض للسخرية وتشويه السمعة عبر العصور التي اعتبست دعوته، ومنها العصر الحديث.

وفي اختتام لابد من الإشارة إلى أن هذه المقومات الإسلامية للقائد الإداري الناجح - المذكورة في هذا المقال - ما هي إلا هيئ من فيض، وأن هذا المقال هو دعوة صريحة إلى أسلمة أفكارنا ونظمنا الإدارية لتعكس ما نؤمن به على أرض الواقع.

## الفصل الخامس القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

### الفصل الخامس

#### القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

##### أهداف الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- بيان عالمية القيادات الإدارية ومستورلياتها.
- ٢- استعراض متغيرات القرن الحادي والعشرين وتأثيرها على دور القائد الإداري.
- ٣- بيان التحديات التي نتجت عن متغيرات القرن الحادي والعشرين.
- ٤- بيان دور القائد الإداري التحويلي في مواجهة متغيرات وتحديات القرن ٢١.
- ٥- شرح عناصر عملية القيادة التحويلية ومتطلباتها.

##### أولاً: مقدمة

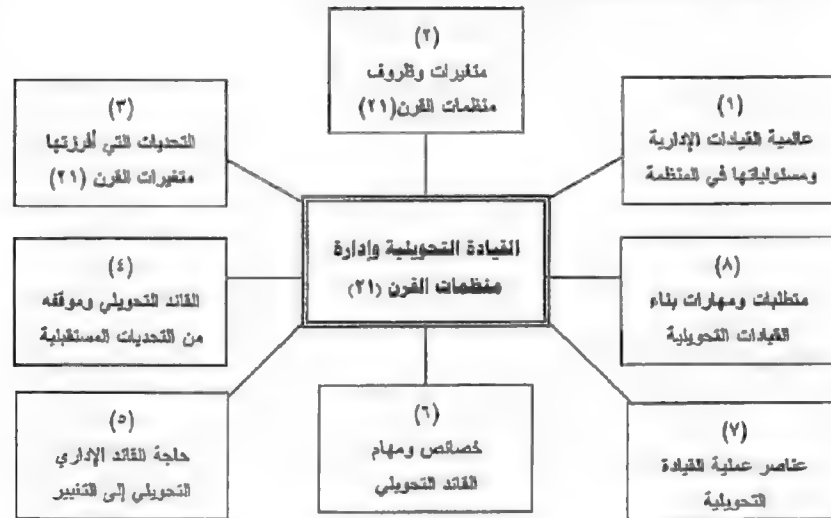
تشكل القيادة الإدارية أهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية على مستوى الدول، بل وعلى مستوى المنظمات أيضاً، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم بأسرة من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين. إن هذا الانتقال يشكل أهم جسر يمتارزه المجتمع الإنساني بأسرة، فهو يتنقل بكافة نظمه ونشاطاته إلى عصر يختلف جذرياً عن العصور السابقة (الصناعة، والزراعة، والعصر الحجري) فهذا العصر الذي ندخله اليوم هو عصر الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهذه الثورة تشكل عملية تحويلية تاريخية هائلة، ليس فقط في حقل التقنية والمعلومات، وإنما في شتى الحقول والرؤى والأفكار والممارسات والاهتمامات. ويشارك في هذا التغير والانتقال جميع سكان هذا الكون من مختلف القارات بأدوار مختلفة. وقد جعلت هذه الشمولية العالم يتحول إلى

قربة كونية تتسم بالتقارب والترابط والتداخل والتأثير المتبادل في جميع الأوجه، مما يفرض على المنظمات وقادتها على حد سواء حماية التأثير والتأثر وبالتالي حماية التغيير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة.

وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير Change، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات .. هو دور القيادة في إدارة التغيير Man agreement of change، لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها في حاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات (Transformational leadership) الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار.

أكد أبرز الكتاب على أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة، كما يعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. تعتبر القيادة التحويلية عن نمط قيادي يبنى الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمة، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بموهبهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعارفي الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل (القواسم والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٢). وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم. يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي. وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.

ولا بد للقائد الذي يريد تحقيق إنجازات غير عادية، بمسرى يفوق التوقعات، ويتفق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، أن يبنى الأفكار الحديثة، وأن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية، وتساعد على تحويل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية. وتعتبر القيادة التحويلية قيادة تغيير تسعى إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل وفق رؤية تطويرية محددة، فهي قيادة تركز على تغيير أحوال وظروف التنظيم وتطوير عمليات المنظمة كمدخل مناسباً لتطوير وتحسين الأداء. وتعد القيادة التحويلية أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وأحد المداخل المعاصرة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات.



شكل رقم (١٠): خريطة "القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (٢١)"

وتعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات (burns) الذي وصف القيادة بأنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها على أتباعه، وبالتالي يسحب التأثير على تغيير سلوكهم لمواجهة التحديات. وفي هذا المجال يعرف (burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وفرضات أفراد المنظمة، وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه وتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki, 1984: 269). وتتمثل القيادة التحويلية تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالانحياز مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات والتي تقيم بقيم التابعين الأساسية (yuki, 2011: BURNS).

تعد قدرة القيادة التحويلية على قيادة التغيير هي جوهر عملية القيادة الإدارية بالنسبة لهذا النمط القيادي بأبعاده المختلفة، فقيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة. وتعتبر القيادة التحويلية قيادة قادرة على امتلاك رؤية، واستراتيجية لإجراء عملية التغيير النوعي الذي ينقل المنظمة من حال إلى حال مختلف تماماً، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والاستراتيجية، والقدرة على حفز وتحسين ورفع الروح المعنوية لأولئك الذين تشملهم عملية التغيير، أو سوف يتأثرون بها (القواسمة والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٤).

وقد نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينيات اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغيرات رئيسة في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة، فقد اقترح Bass (١٩٨٥: ٢٦) نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية، الكارزمية،

المعاملية، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (bass, 1985: 27). وإنطلاقاً من ذلك فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة، وتلبية احتياجات وطلبات التابعين، وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنيجة لذلك يشعر التابعين بالنقطة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع (yuki, 1984: 272).

#### ثانياً: عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة

أكد أبرز الكتاب على أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي العالمي المناسب للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمطالباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة، كما يعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. تعتبر القيادة التحويلية عن نمط قيادي يبنى الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمة، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل (القواسمة والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٢).

على القائد اتخاذ بعض الإجراءات لضمان الوصول بمنظمته إلى مصاف المنظمات العالمية، خاصة وأن عالمية القيادات الإدارية قد أدت إلى ضرورة تحول أساليب الإدارة من المحلية إلى الإقليمية والدولية ثم العالمية. ويشير النجار (١٩٩٥م) إلى أن القائد الإداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الإدارة العالمية على منظمته من خلال قيامه بما يلي:

- تبني الثقافة الإدارية العالمية.



- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.
- تبني إدارة الجودة الشاملة.
- الاستفادة من الأسواق العالمية، والتعامل مع البورصات العالمية.
- توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.
- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات.
- تطوير التكنولوجيا العالمية.
- الالتزام بالمواصفات العالمية، والإنتاج بالشروط العالمية.
- اقتناص الفرص التسويقية العالمية.
- التغلب على القيود والحدود العالمية.
- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية.
- سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية.

### ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١

إن أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية، وأهم ما يميز العصر الجديد.. هو انفتاح الاقتصاد العالمي، وسيطرة التقنية على كافة الصناعات والمنظمات والأعمال، وغزو السوق التنافسية في مختلف القطاعات، وتشجيع العمل الحر، وتخفيض الرقابة الحكومية على المؤسسات. وما لا شك فيه أن توجه القيادات الإدارية نحو التغيير في هذا العصر الجديد لم يكن ترفاً ولا منعة، وإنما هو أحد متطلبات العصر الحاضر المتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية، وكذلك استجابة للتحديات المستقبلية التي تواجههم اليوم. ومن أجل معرفة متطلبات العصر، ومعرفة كيفية تحقيقها، فإنه من الضروري التعرف على أهم العوامل التي دعت إلى التغيير والتحول العالمي كاستجابة للواقع المعاصر. وأهم تلك المتغيرات هو التحول إلى اقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، وظهور عدد من الاتفاقيات

الدولية، وثورة تقنية المعلومات، وتنامي العولمة، وغزو الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني، والتغير في هياكل القوى العاملة. وستحدث عن هذه المتغيرات بشيء من التفصيل فيما يلي:

### ١- التحول إلى اقتصاديات السوق الحر Open Market Economy

لقد أصبحت الأسواق الخارجية مطعماً للدول القوية، ومخط أنظار الاقتصاديات العالمية المتينة، حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي، والتجارة والاستثمار، واختلقت العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية بسهولة. وقد زاد من هذه التوجهات ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، والتي أصبحت تنهات الدول النامية على الانضمام إليها دون النظر في نتائجها أو ما يمكن أن تؤول إليه الأحوال بعد توقيع تلك الاتفاقيات. وتسعى الدول القوية إلى إقناع العالم بأن التحول نحو اقتصاديات السوق الحر.. سوف يسهم في رفع إجمالي الناتج القومي العالمي بشكل كبير.

ولم يعد اليوم التحول نحو اقتصاديات السوق الحر أمر فيه خيار، وإنما أصبح أمر واقع تعيشه كل دول العالم بشكل أو بآخر. ومن أهم ملامح ذلك الواقع ما يلي:

- تحول العالم إلى خط إنتاج واحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم.. تصنيع المنتجات أينما تتوفر المواد الخام.. إضافة إلى توفر المهارات والمعرفة الضروريتين، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. ثم شحنها للتجميع في أرخص مكان يمكن تجميعها فيه، مما جعل العالم يتحول إلى خط إنتاج متكامل، حيث نجد الجهاز الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة.

- عالية الإنتاج من حيث الشكل والمواصفات والمعايير القياسية، فقد ظهر في العصر الحديث توجهاً قوياً نحو تميّط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي، وذلك على غرار فطائر البيترهت، ومطاعم الوجبات السريعة، والمشروبات الغازية كالببسي والكوكاكولا، وساندويتشات المبرجر. وهكذا أصبح العالم أجمع.. يسمى نحو الاتفاق مع تلك النمطية والتغير في منتجاته وخدماته، حتى لمط حكوماته بما يتفق معها، خاصة وأن ذلك قد يكون أحد شروط الانضمام إلى بعض الاتفاقيات العالمية. ومن الأنماط العالمية في الإنتاج والشكل.. ضرورة المطابقة لمواصفات معايير سلسلة ISO 9000.

- تخصص وتقسيم العمل بين الدول حتى في أدق أجزاء الإنتاج، وذلك يعد أن أصبحت بعض الدول ذات اختصاص في إنتاج سلع معينة، وبالتالي امتلكت زمام ذلك المنتج، واشتهرت دول أخرى بأعمال معينة أو بتقديم خدمات معينة وامتلكت زمامها. وقد أدى ذلك التخصص والتقسيم في الإنتاج والعمل. إلى تركيز الجهود في الدول المختلفة على اختصاصها وما يجيد عمله. فنجد - مثلاً - الولايات المتحدة الأمريكية متخصصة في الخدمات، والمهند متخصص في برامج الحاسب الآلي، ودول الخليج متخصصة في النفط والبتروكيماويات. ويرى بعض المفكرين أنه يمكن تقسيم دول العالم حسب التخصص، وتقسيم العمل إلى دول فئة (أ) وهي دول إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير، ودول فئة (ب) وهي دول الصناعات التقنية المتقدمة، ودول فئة (ج) وهي دول الصناعات الثقيلة والصناعات المكملة وصناعات التغذية، ودول فئة (د) وهي الدول الزراعية ودول النفط والمعادن والصناعات المرتبطة بها، ودول فئة (هـ) وهي الدول المستهلكة الأخرى.

- ظهور سوق عالمي واحد بنفس العملاء والموردين وبأسعار عالمية موحدة، فلقد أدى النظام العالمي الجديد الذي مكن من عرض جميع السلع والخدمات العالمية أمام العالم

أجمع وبالتالي رواج ما يسمى بالتجارة الإلكترونية- إلى فتح أسواق العالم بجمع موجوداتها واحتياجاتها أمام بعضها البعض. ولذلك أصبح التبادل السلمي ميسور إلى حد كبير.. لتوفر كافة المعلومات عن أي سلعة، وعن أسعارها وتكاليف الشحن بطريقة ميسرة لم يسبق لها مثيل. ويدل ذلك على أن العالم أصبح سوق واحدة.. بنفس الموردين والعملاء، مما جعل أسعار المنتجات متقاربة إلى حد كبير بسبب المنافسة العالمية. وهناك بعض العوامل التي ساعدت على إيجار سوق عالمية موحدة. منها نمو السوق الإعلانية والدعاية عالمياً، وتوفير المعلومات عن المنتجات والمواد الخام بسهولة، وتيسير التحويلات وانتقال رؤوس الأموال والاعتمادات، وتزايد المنافسة العالمية للتصدير والاستيراد، والتوقيع على الاتفاقيات الدولية للتجارة الحرة، والتنافس السعري المبني على تقليل التكلفة ورفع مستوى الجودة وسرعة الأداء، ورواج فكرة الاندماج بين الشركات، ونمو الشركات الدولية متعددة الجنسيات.

- أصبح العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة، فقد تعاظمت أهمية المعلومات وتحول العالم إلى قرية معلوماتية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، كما ازداد دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وترشيدها. وقد زاد من تأثير التقنية المعلوماتية تطور نظم الحاسب الآلي والاتصالات، وتقنية الهندسة الوراثية وتطور برامج الذكاء الصناعي. ومن أهم المؤشرات التكنولوجية والمعلوماتية للقرية الكونية.. تضاعف قوة الكمبيوتر بشكل سريع، وانتشار شبكة الإنترنت عالمياً وزيادة عدد مستخدميها، ونجاح المؤسسات التعليمية في اهتمامها بالبحث والتطوير، وتطور البنية الأساسية للاتصالات، وكثافة رأس المال، وانتشار صناعة الكمبيوتر، والزيادة الهائلة في عدد براءات الاختراع مما يدل على نمو الفكر الإبداعي.

- تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة، وسيطرة مؤسسات التمويل، حيث أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد إلى بلد .. مما أدى إلى تراجع فكرة الرقابة على حركة رؤوس الأموال. وهكذا بعد أن أصبحت رؤوس الأموال في متناول جهاز الكمبيوتر، أصبح بالإمكان أن تتعامل أسواق المعاملات المصرفية لتمويل التجارة العالمية في اليوم الواحد.. بأكبر مما كانت تتعامل به في شهور أو حتى في أعوام مضت. ومن الملاحظة - أيضاً- أن مؤسسات التمويل أصبحت تسيطر على كثير من القطاعات والنشاطات الاقتصادية، كما أنها ساهمت في استقلالية أسعار صرف العملات عن مؤشر الإنتاج والتجارة المحلية. ومن المؤشرات التي ساعدت على سهولة حركة رؤوس الأموال .. إتاحة مؤسسات التمويل العالمية فرص إقراض الأموال على الصعيد الدولي بشكل أكبر، وإتاحة فرص نقل وتمويل الأموال بدون رقابة، وزيادة سيطرة المؤسسات المالية الدولية على أكثر رؤوس الأموال العالمية، وارتباط أسواق المال العالمية ببعضها عبر محافظ الأسهم، وتعميش دور المراكز المالية المحلية والوطنية والإقليمية أمام المصارف العملاقة في العالم.

- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية، حيث أدى توسع الاتجاه نحو الاستثمار العالمي إلى ظهور التكتلات الدولية وتعدد الفرص الاستثمارية للشركات كبيرة الحجم والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الأجنبي في معظم دول العالم. إن ما يدعم التكتلات الدولية هو قيام اقتصاديات قوية - مثل الأمريكتين - باستثمار مبالغ كبيرة جداً في اليابان ودول شرق آسيا، أو قيام الأوروبيون واليابانيون والكنديون بالاستثمار في مشاريع ضخمة وشركات كبرى خارج دولهم. وقد أصبحت تلك الاستثمارات تشكل نوعاً من التحالفات الاقتصادية التي تؤثر على جميع جوانب الحياة في الدول المضيفة، كما أدت هذه التحالفات إلى ظهور تكتلات اقتصادية ضخمة مثل الاتحاد الأوروبي EU، دول النافت (NAFTA) أمريكا، وكندا

والمكسيك)، ودل الآسيان ASEAN (اليابان ودول جنوب شرق آسيا)، ودول التعاون الاقتصادي لآسيا الباسيفيكية أيك APEC (وتضم ١٢ دولة من دول المحيط الباسيفيكي)، وأخيراً تجمع دول جنوب آسيا والقارة الهندية، وهي الدول الأكثر فقراً (سارك SARAC).

### ٣- خصخصة المؤسسات العامة

برز التوجه نحو الخصخصة على المستوى العالمي كوسيلة لإصلاح كثير من الاقتصاديات الضعيفة وكوسيلة للرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة. وهكذا أصبح هذا التوجه أحد المتغيرات العالمية، والتحديات المستقبلية التي فرضت الأوضاع الراهنة على القادة الإداريين التعامل معها. ويعتبر توجه كثير من الدول المتطورة والنامية والراشمالية والاشتراكية .. إلى إعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام إلى القطاع الخاص، كأحد التحولات الكبيرة في الفلسفة الاقتصادية التي تبناها الدول إيماناً منها بأن ذلك سيحقق زيادة في كفاءة العمل الاجتماعي على نطاق الاقتصاد الوطني وقد جعل ذلك الإجراء القادة الإداريين لهذه القطاعات أمام تحد كبير جداً.

ويجب أن يدرك القادة الإداريون أنه يتوقع من الخصخصة أن تزيد من كفاءة التشغيل وترفع من مستوى الأداء، وأن ترفع عائدات الدولة وتخفف من نفقاتها، وتعمل على تحسين الهياكل التمويلية، وتزيد من حوافز الادخار والاستثمارات لدى الأفراد. ويتوقع أنها ستحسن مستوى رقابة الشركات على مستوى جودة وأداء العمل وترفع من مستوى استقلالية القرارات، وتزيد من فرص التوظيف، وتساعد في توسيع قاعدة التملك، وتسمي الاستثمارات وأسواق الأسهم واستخدام الموارد بكفاءة.

ولنجاح سياسة الخصخصة.. فإن الأمر يتطلب من القادة الإداريين نشر ثقافة القطاع الخاص - أولاً- بتلك المؤسسات، ثم تحديد دور المشاركة الأجنبية، وتوسيع الملكية،

والتسويق الفعال للفكرة، ومراعاة عنصر التكلفة والتعويضات الاجتماعية، وإعادة التأهيل والتدريب لمن يتضرر من التخصيص.

ويجب على القادة الإداريين الإشراف على إصلاح أوضاع المؤسسات التي تتم خصخصتها عن طريق إعادة النظر في القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة والتدخلات والازدواجية بين الإدارات، كما يجب عليهم تسيط الإجراءات، وإعادة الهيكلة وإعادة صياغة الأهداف والاستراتيجيات، وتوفير الموارد البشرية وتدريبها وإعادة تأهيل من يحتاج إلى إعادة تأهيل منهم. كما يتوقع من القادة الإداريين العمل على تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من ثقافة القطاع العام.. إلى ثقافة القطاع الخاص، والتوعية التامة لجميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.

#### ٣- التوثيق على الاتفاقيات الدولية

أصبحت جميع الدول تشعر بأهمية انتمائها لهذا العالم، كما تبين أنه لا يمكن لأي منها أن تعيش بمعزل عنه، مما فرض عليها السعي إلى الانضمام إلى جميع الاتفاقيات والمعاهدات التي تتفق عليها دول العالم. ومن ضمن الاتفاقيات الأكثر تأثيراً على الأوضاع العالمية اليوم اتفاقية التجارة العالمية التي عرفت باسم الجات (GATT) والتي استمر التفاوض حولها أكثر من خمسين عاماً نتج عنها تحديد أسس ومبادئ التجارة العالمية، وتم على أثرها تأسيس منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO)، التي تشرف على تطبيق اتفاقيات التجارة العالمية المتعلقة بحرية التجارة وخفض الضرائب الجمركية وتعزيز المنافسة ومكافحة الإغراق وتوسيع قاعدة التجارة الدولية. وقد تم كذلك توقيع عدد كبير من الاتفاقيات الملحقه التي تتضمن حقوقاً والتزامات ثنائية ومتعددة بين الحكومات المهتمة بالتجارة العالمية، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية الأخرى التي تم توقيعها في إطار الأمم المتحدة، أو البنك الدولي، أو صندوق النقد الدولي أو غير ذلك من المؤسسات الدولية المهتمة بشئون العمال أو حقوق الإنسان وغيره.

وتعد اتفاقيات التجارة العالمية من أهم الاتفاقيات المؤثرة في القرن الحادي والعشرين والتي تم التوقيع عليها من كثير من الدول.. لأنها تدعو إلى خفض التعريف الجمركية بحيث تصل إلى مستوى ٣% - في المتوسط - على مستوى العالم، وتدعو إلى إلغاء القيود غير الجمركية مثل الحصص وأسعار الصرف وأسعار الفائدة، والتي تقيد التدفق الحر للخدمات والبضائع، وتدعو إلى تقنين عمليات التحول نحو السوق الحر لتعزيز ودعم النمو العالمي، وفتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية في جميع المجالات.

ومن الأشياء المهمة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري في العصر الحاضر.. هو كيف تتم إدارة الاتفاقيات الدولية. ويجب إدراك أن إدارة الاتفاقيات تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك. فمنظمة التجارة العالمية تدير الجانب الاقتصادي، وهيئة الأمم المتحدة تدير الجانب السياسي والتشريعي، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير يديران الجانب المالي، والحلف الأطلسي يدير الجانب العسكري.

#### ٤- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات

يعد الكمبيوتر القوة المحركة لثورة القرن الحادي والعشرين (ثورة المعلومات والاتصالات) حيث أصبح العالم من حولنا أشبه بالقرية الصغيرة في جبال عسير، والتي أصبح بالإمكان أن نرى من نوافذ المنزل فيها جميع العالم من حولنا. كما أصبح بإمكاننا الحصول على شتى أنواع المعلومات أيّاً كان مصدرها أو موقعها في وقت قصير جداً، بل وخيالياً في بعض الأحيان. لقد زادت قدرة الكمبيوتر على جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها بصورة غير مسبوقة، مما أدى إلى ثورة في مجال المعلومات والاتصالات.

وقد نتج عن تلك الثورة ظهور العديد من الوسائل التقنية الحديثة كالأقمار الصناعية، والكابلات التلفزيونية والتلفونية، والفيديو، وأشرطة التسجيل الرقمية، وأقراص الليزر، والفاكس، والألياف البصرية، وطابعات الليزر، والتلفونات النقالة، وأجهزة النداء الآلي..

إلخ. حيث جعلت هذه التقنيات قوة المعلومة موازية للقوة السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية، وبالتالي أصبحت أحد تحديات المستقبل لأنها تحتم على القائد الإداري التعامل معها والاستفادة منها.

وقد كان أبرز ما يميز الثورة التقنية هو اتساع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وكثرة مستخدميها. وتعتبر هذه الشبكة هي المركبة التي تمكن من الانتقال الحر في كل زمان ومكان، حيث تشكل طريقاً سريعاً لنقل المعلومات بين الوسائل التقنية المذكورة آنفاً.

ولعل من المهم للقائد الإداري في العصر الحاضر .. أن يتنبه لبعض سمات عصر الثورة المعلوماتية، ومنها أن المعلومة أصبحت مصدر سلطة جديد، وأن أدوات عصر المعلوماتية هي الدماغ والأعصاب، وأن طريق التعامل فيها هو المبادلات الإلكترونية، وأن استخدام تقنية المعلومات أصبح في غاية اليسر والسهولة، كما أنها أصبحت مورد من موارد الدخل الناتج عن طريق الرسوم وحقوق الملكية والأرباح، وأخيراً فإن ما يساعد على انتشار التقنية والمعلوماتية... هو انخفاض تكلفة الحصول على تقنياتها بالرغم من أنها قد أصبحت عنصراً جديداً من عناصر التجارة الدولية.

##### ٥- تنامي ظاهرة العولمة ( Globalization )

تشكل العولمة أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري المعاصر ويتعامل معها. وتعتبر العولمة ظاهرة تتداخل فيها أمور كثيرة كالإقتصاد والسياسة والثقافة والاجتماع والسلوك، وغير ذلك. ويكون الانتماء فيها للعالم كله عبر الحدود السياسية الدولية، وتحدث فيها تحولات على مختلف الأصعدة، مما يؤثر على حياة الناس في كوكب الأرض أينما كانوا، والقاعدة التي تقوم عليها ظاهرة العولمة هي إزالة الحواجز والحدود أمام حركة التجارة والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلمي والفكري دون قيد أو شرط. والعولمة تعني- أيضاً- الإدارة الدولية لشئون العالم .. بما في ذلك قضايا الممتلكات

العامة كالجوار والكواكب الأخرى والقارة القطبية الجنوبية وبيئة الأرض وتحركات سكانها وقضية الفقر في العالم، وكبت الحريات أو انتهاكها، وقضية الجريمة المنظمة. إذًا، فالعولمة نظام عالمي ذو أبعاد تتجاوز دائرة الاقتصاد، وتشمل المال والتسوق والتبادل التجاري والاتصالات، كما تشمل مجالات أخرى كالسياسة والفكر والأيدولوجيات التي تنصهر جميعها في الإستراتيجية الجديدة- العولمة.

وللعولمة عدد من الأبعاد المتعددة، ومنها ما يلي:

- البعد الاقتصادي المتمثل في فتح الأسواق لحرية التجارة وتنقل رؤوس الأموال.
  - البعد الإعلامي الذي ظهر في تقنية الاتصال حتى أصبح الكون قرية صغيرة.
  - البعد العلمي كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.
  - البعد الثقافي الظاهر في الدعوة إلى الحرية الفكرية والممارسات الثقافية، والتفرد بالخصوصية والشعور بالذات، والحوار بلغة الذات مع النفس والناس.
  - بُعد الملكية الفكرية المتمثل في حماية الحقوق والملكيات الفكرية دولياً بتطبيق الاتفاقيات الدولية التي تنص على ذلك.
  - بُعد الأخلاق والقيم الظاهر في نشر قيم وأخلاق القطب الواحد والدول القوية، وما تدعو إليه من تقييم جديد للأخلاق والديانات في مؤتمرات وحدة الأديان، وغسب ذلك.
  - البعد السياسي الذي يبرز من خلال الدعوة إلى المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الرأسمالي وحماتها عبر العالم.
- ومن الأمور المهمة للقائد الإداري التحويلي .. أن يكون على إطلاع بما يمكن أن نسميه معرفة أسباب تنامي ظاهرة العولمة. إن معرفة القائد بتلك الأسباب يساعد على مواجهتها والتعامل معها بشكل يخدم المنظمة. ومن تلك الأسباب ما يلي:

- انتهاء الحرب الباردة بزوال وتفكك الاتحاد السوفيتي.
- سيطرة المصالح الاقتصادية على العلاقات الدولية بدلاً من العسكرية.
- إنشاء منظمة التجارة العالمية.
- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الإنسان طابعاً عالمياً.
- بدء الثورة المعلوماتية وتعظيم دور التكنولوجيا.
- الاتجاه المتزايد نحو التخصص والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- عالية الإعلام والانفتاح الإعلامي بسبب الأقمار الصناعية والفضائيات.
- تصاعد الصراع الثقافي وظهور نظرية صراع الحضارات والثقافات.
- نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الانقسام إلى شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد، والالتزام بالمعايير العالمية في الأداء.
- سقوط وإسقاط المؤسسات المالية الكبرى، وظهور أزمات اقتصادية عالمية بسبب أزمة النقد والمال العالميتين، وتفاقم أزمة الديون العالمية.
- الاهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر، وغير ذلك من الأزمات العالمية. وإذا أراد القائد التحويلي أن يتعامل مع ظاهرة العولمة بالشكل المناسب، فإنه يحتاج إلى التنبه لعدد من الإجراءات التي ستساعده على مواجهة تحديات هذه الظاهرة، والتعامل معها بالطريقة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.. دون أن تقع في حفر التخلف ومستنقعات الروتين. وهذه الإجراءات هي ما يلي:
- تبني إستراتيجية تنمية تنافسية تعني بناء رؤية طويلة المدى، والتكيف مع ظاهرة العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها.
- الاعتماد على المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة، والاستفادة من دور الخبرة والتعلم.

- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على المنافسة العالمية.
- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.
- الاستثمار في البحث والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.
- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وإعادة التأهيل.

#### ٦- نمو الشركات متعددة الجنسيات

ليس هناك من القادة الإداريين من لا يتعامل مع الشركات الكبرى التي تنتشر فروعها عبر دول العالم المختلفة، والتي تعمل في مجالات عديدة. وللقادة الإداريين التعرف على هذه الشركات، فهي تعود ملكيتها إلى شركات أو أشخاص ينتمون إلى دولة أو عدة دول، وتأخذ هذه الشركات شكلاً من أشكال التحالفات التي تعبر القوميات والدول والقارات لتشكل قوة تؤثر على اقتصاديات العالم. وهذه الشركات تمتلكها في الغالب الدول الثمان الكبرى (أمريكا، إنجلترا، فرنسا، إيطاليا، وألمانيا، وكندا، واليابان، وروسيا)، وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم، وعلى معظم قنوات التسويق العالمية، كما أنها تمتلك ثلث إنتاج العالم الصناعي، وكذلك أكثر من ثلثي إنتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها في العالم. ومما يميز هذه الشركات أنها تستخدم طرق الإنتاج الكبيرة التي تؤثر على الأسعار، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتتفق هذه الشركات بسخاء على البحوث والتطوير وجهود الاختراعات، ولديها اهتمام كبير بالتدريب وإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال، كما أنها تمتلك قاعدة كبيرة لتوزيع منتجاتها التي أصبحت غطاً من أغطاء العولمة عبر العالم، والأهم من ذلك كله أنها تستطيع أن تتحكم في اقتصاديات كثير من الدول مما يتيح لها مجالاً لتسهيل استثماراتها في تلك الدول.



## ٧- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة

لا بد أن يدرك القائد الإداري التحويلي حجم التضخم السكاني العالمي، والذي وصل إلى مستوى لم يسبق له مثيل. فقد أصبح اليوم عدد سكان العالم يفوق السبعة مليارات نسمة، ومصفى يتعكس ذلك على هياكل القوى العاملة التي تساهم في تفعيل اقتصاديات العالم، فضلاً عن المأثرة استهلاكية في الوقت نفسه. إن الضغط السكاني المتولد عن الهجرات الداخلية بين المدن والهجر والقرى، أو الناتج عن الهجرات الخارجية من الدول النامية إلى الدول المتقدمة، أو من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية، أمر يؤدي إلى الضغط على الخدمات التي تقدمها المؤسسات، بل وعلى الاقتصاد بوجه عام.

ومن المؤكد أن على القائد الإداري التحويلي أن يدرك العلاقة بين زيادة الإنتاج، والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي العالمي، وكيف أدى ذلك إلى حركة سكانية كبيرة بين الدول المختلفة، وكيف ساعد في تغيير الديمقراطية السكانية للعالم. ويجب أيضاً- ملاحظة أن النمو السكاني يؤدي إلى زيادة الطلب على المؤسسات التعليمية والتدريبية، وكذلك أدى إلى زيادة نسبة البطالة والحاجة الملحة إلى توفير عدد أكبر من الفرص الوظيفية. وكذلك فإن الزيادة السكانية أدت إلى ازدياد عدد العاملين الجدد الداخلين إلى سوق العمل العالمي، بالإضافة إلى أن سوق العمل أصبح يتسم بارتفاع المستوى التعليمي وزيادة التخصص، الأمر الذي تولد عنه قوة دفع للتغيير في القوى العاملة في الشركات والمؤسسات المختلفة، مما أدى إلى تغيير في هياكل القوى العاملة، وإلى ازدياد في نسبة البطالة، ورخص الأيدي العاملة، وبالتالي إتاحة فرص أكثر للمنظمات في الاختيار بين أكبر عدد من العمالة عند الحاجة إلى التعيين.

بعد نقاش المتغيرات والتحديات المستقبلية .. فإنه يتضح لدينا الحاجة إلى قيادات إدارية عالية تحويلية تتولى تحويل منظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات عالمية.. تستطيع

التعامل مع المستقبل بكل تحدياته. ويتبين حتمية معرفة القائد الإداري التحويلي بهذه المتغيرات وجوانبها المختلفة... ليستطيع تحويل منظمته وإحداث التغييرات المطلوبة. إن استجابته لمتطلبات التغيير أصبحت أمراً أساسياً وظاهرة مستمرة انطلاقاً من الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الغير لتنمية الموارد البشرية، ووضع سياسات مرنة ومتطورة.. لتعليم وتدريب المرءوسين في المنظمات العالمية.

## رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن الـ ٢١

لقد وضعت التحولات العالمية أمام القيادات الإدارية التحويلية.. عدداً من التحديات التي سيكون عليها مواجهتها بقوة وذكاء. وقد حدد عبد الحميد (١٩٩٥م: ٢٣٥-٢٤١) تلك التحديات فيما يلي:

## ١- تحدي المنافسة:

إن هذا التحدي هو أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي على كل المنظمات أن تهتم نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق .. من خلال تخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن. والمنافسة تحد اقتصادي قديم يواجه القيادات في السوق المحلي والعالمي على حد سواء، بل أن المنافسة العالمية أكثر قوة نتيجة لتعدد الأسواق الخارجي، وتحوله إلى سوق مفتوح بفضل الاتفاقيات العالمية، كما أنه سوق تسيطر عليه التكتلات الاقتصادية. وتصبح قضية قدرات القيادات الإدارية العالمية التحويلية في التغلب على تحد المنافسة محصورة في قدراتها على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتمييزه، وتأكيد في مواجهته كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

## ٢- تحدي العولمة:



لقد أدى ظهور التحولات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي السريع.. في المواصلات والاتصالات.. إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، كما أدى ذلك إلى تطوير إطار أعمال منظم عابر للقارات، بحيث يؤدي إلى توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق المال والتكنولوجيا. وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير.. خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تتجهز لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالية في تعاملها مع العولمة.. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

### ٣- تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

عندما يكون الوضع تنافسياً وغير مستقر، فإن الحاجة تصبح ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. وهذا أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية في القرن الحادي والعشرين. كما أن الأمر يعني - أيضاً - البحث عن الحلول النحلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف النهج التقليدي الذي يبحث في الحلول المناسبة. والاستخدام الأمثل للموارد يعني - أيضاً - للقيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة ضياع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي فاقد أو هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد الواجب المحافظة عليها.

### ٤- تحدي الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة.. هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي. خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت

الجودة - أيضاً - هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمحتاجها الحدود الجغرافية. ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة.

### ٥- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومتجاعاً الحديثة.. أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلاف والتقنيات واستخدامها الاستخدام الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي.. هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من الميزات الهائلة.. كخفض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتحقيق المرونة في التصميم والإنتاج. إن وجود المنظومة التكنولوجية المناسبة.. يساعد القيادات الإدارية التحويلية على إيجاد قدرة تنافسية لمنتجاتها عن طريق خفض التكاليف، وتوزيع المنتجات، والأخذ بأسلوب الجودة الشاملة، والوقوف على متطلبات السوق المحلية والعالمية.

وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع.

### ٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرارات في القرن الحادي والعشرين.. يتميز بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ

القرار إما- أيضاً- على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

#### خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

أدى تطوير القائد الإداري لداته ولأدائه وتعامله مع المتغيرات العالمية المعاصرة .. إلى أن أطلق عليه البعض بالقائد التحويلي. ومن المؤكد أن التعرف على مفهوم القائد التحويلي بشكل أكثر تفصيلاً .. سيساعد على فهم الكيفية التي تطور بها مفهوم القيادة الإدارية .. من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين، وما أدى إليه ذلك التطور من تغيير في مواقف القائد وتعاملاته ومستوياته ومهامه في التنظيم الإداري. إن المقصود بالقائد الإداري التحويلي هو كما يقول الموراي (١٩٩٩م: ٤٧) ذلك القائد الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويستتر في الأتباع المهم العالية، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسة .. في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في القرن الحادي والعشرين، نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهود مضاعف .. لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث أنه يكتشف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة- كالأفيال تماماً كما قال بيلاسكو (Belasco, 1990)، فإنه يجب أن ندرك بأن تغيير المنظمات يشبه إلى حد كبير تعليم الفيل الرقص، فالفيل بطيء الحركة ولا يستجيب ما لم يرى النار التي تدفعه إلى تعلم الرقص. وكذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات .. لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة .. حتى ترى ناقوس الخطر الذي يشبه النار عند القيلة وبالتالي تسعى إلى التغيير.

وهكذا فإنه من السهل جداً على القائد الإداري. قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات .. وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير .. حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد .. كما بينها كوتلر (Kotler, 1990) فيما يلي:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى .. مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين .. لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

- القائد الإداري يفكر ويخفز ويشجع العالمين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية .. ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.

- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في الفكر سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على مهنة المرؤوسين بدلاً من مهنة التنظيم فقط.

- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات. من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

ويرى فريد النجار (١٩٩٥م) أن التغيرات والتحديات المستقبلية .. قد دعت إلى حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية، وذلك لزيادة قدرتهم على التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة. وهكذا فإن القيادة المعاصرة اليوم.. في حاجة إلى التحول نحو العالمية للأسباب التالية:

- زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية، وتحسين المركز التنافسي.

- الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية.

- تجنب المخاطر والأزمات الدولية.

- التوظيف الأمثل للموارد الوطنية.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة العالمية.

- إدارة الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

- إدارة التكنولوجيا المستوردة.

- زيادة وتمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.

- ضمان عائد مناسب من العلاقات الاقتصادية مع التكتلات المختلفة.

- إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلى مستوى المنظمات العالمية.

#### سادساً: حاجة القائد الإداري التحويلي إلى التغيير

إن على القائد الإداري التحويلي العمل على تحويل منظمته ونقلها إلى مصاف المنظمات العالمية المتطورة، وذلك انطلاقاً من أحد مهامه الوظيفية التي هي إحداث التغيير استجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأنه يدرك الحاجة إلى التغيير، فالقائد التحويلي يشكل في حد ذاته عنصراً من عناصر التغيير. ويقول تيشي وديفانا (Tichy & Devanna, 1990) إن الحاجة عند القادة التحويليين إلى التغيير تبرز من خلال ما يلي:

- تصلب بعض القادة الحاليين، ويعني ذلك عدم اعتراف القائد الحالي بأن الواقع يحتاج إلى تغيير في ظل عدم وجود من يواجهه .. بالحقيقة التي يدرك من خلالها سوء الأحوال التي تعيشها المنظمة، وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم المعلومات الحقيقية لمساعدة القرار لإدراك الحاجة إلى التغيير.

- تطوير رؤية فكرية خارجية، ويتم ذلك من خلال تطوير شبكات فكرية خارجية. لدى بعض الأشخاص لمواجهة الأفكار التقليدية التي عادة يجمع حولها القادة التقليديون في العمل والإدارة، ولبناء جهاز إداري مؤثر.

- زيارة المنظمات المتحولة، حيث تأتي تلك الزيارات للمنظمات المشابهة الداخلية أو الخارجية. كعامل مؤثر على القيادات .. لتبني التوجه التحويلي. ومن أهم الزيارات التي تؤثر على توجه القيادات تلك الزيارات التي يقوم بها القادة التحويليون وغيرهم

من الموظفين .. من مختلف المستويات الإدارية للمنظمات والمصانع في الدول المتقدمة.

- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة، ويتحقق هذا التعامل الحكيم بتلطف القائد التحويلي في التعامل مع مصادر المقاومة وبشكل فردي، خاصة أن التغيير يهدد الكثير من الأفراد، وبالتالي فمن المتوقع مقاومته إذا لم يتم شرحه وتوضيحه لهم، والتخفيف من حدة مقاومتهم له.

وقد حدد عبدالرحمن (٢٠١٩٩٥: ٢٠) بعض سمات القدرة على التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد الإداري التحويلي فيما يلي:

- المبادرة والأخذ بزمام الأمور.
- التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.
- التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلى الأمام.
- التعامل على أساس تعظيم المنافع المشتركة.
- القدرة على بناء المنظمات وتقويتها من الداخل.
- التعرف على المشكلة الحقيقية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب.
- القدرة على توقع ردود الفعل على القرارات الصادرة من القائد.
- القدرة على المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.
- القدرة على إبعاد شبح الخوف عن بيئة المنظمة.

#### سابعاً: خصائص ومهام القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي (Transformational Leader) بعدد من الخصائص التي حددها

باس (Bass, B.1990) وبيتس (Bennis, 1989) فيما يلي:

١- هو شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية، وله جاذبية شخصية، ويجب أن يتمي إليه الناس كما يجب أن يقلدوه، ويتقوا فيه، ويحرموه. وقادراً على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع الرؤوسين لاعتناقها.

٢- القائد التحويلي ذو شخصية إلهامية، يشجع التابعين ويستثير فكركم. وعلى درجة كبيرة من الاهتمام بالأشخاص على المستوى الفردي، ويسعى لأن يساعدهم على تحقيق احتياجاتهم حسب تطورهم، كما أنه يرقى بإحسانهم إلى أعلى .. عندما يدعوهم إلى التفكير فيما يلي الحاجات الحالية، فهو يعمل على توسيع محفظة حاجات العاملين.

٣- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده .. هو نقل الناس نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية، مما يجعله يتمتع بإحساس وإصرار ذاتي عال.

٤- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة، وهو واقعي وصريح مع الآخرين، ويسؤمن بقيمة الناس، وحساس لمشاعرهم، ويعمل على تقويتهم.

٥- يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس .. عندما يتحدثهم، مما يجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث .. يشعرون بأنه يعبر عما في أنفسهم. ويعطي اهتماماً كبيراً وعناية خاصة .. لذوي الاحتياجات الخاصة من التابعين على المستوى الفردي.

٦- يستثير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، ويطلب منهم تحديد رؤى شخصية مستقبلية، وتحديد رسائل واستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤى.

٧- إنه قادر- دائماً- على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

٨- يسعى القائد التحويلي للوصول بالتابعه إلى تحقيق إنتاجية عالية .. تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

٩- القائد التحويلي عنصر تغير، ومحب للمخاطر المحسوبة، لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين. ويضيف عماد الدين (٢٠٠٤: ٣١ - ٣٢) ما يلي:

١٠- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغير والتطوير في عناصر المنظمة وفعاليتها كافة، مثل: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.

١١- قادراً على توفير المناخ الملائم للتغير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

وقد حدد الهوارى (١٩٩٩م: ٧١) مهام القائد التحويلي فيما يلي:

- إدراك الحاجة إلى التغير، ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغير، واستئارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغير ودعمها.

- صياغة الرؤية والرسالة، فالقائد التحويلي يحلم بأن يرتقى بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد، مما يجعله يطلب كتابه ذلك الطموح

الذي يرى أن سيحقق للجميع نقلة حضارية.. تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية.

- اختيار نموذج التغير ومساراته، ويمثل النموذج المناسب للتغير في المنظمة .. في تلك الأفكار التي سبق تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

- تكوين الإستراتيجية الجديدة، لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة، وذلك أن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية.. لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على بيع أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط.. وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار والتحمس لها، وهذا لن يأتي إلا إذا وجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها.

- إدارة الفترة الانتقالية، فإذا لاحظنا بأن التغير لا يحدث في يوم أو ليلة، فإن ذلك يعني أنه يمتد خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة، وهذا يتطلب من القائد التحويلي إدارة تلك الفترة بإيجابية ولحاج تامين، إن على القائد أن يدرك بأنه ليس من السهل

التخلص من القدم والانتماء له، والارتباط بوهم عظمته، واستبدال ذلك كله برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة، وكذلك تغيير ثقافة المنظمة واستبدالها بثقافة جديدة تماماً.

وحيث أن جهود القيادة التحويلية هذه تشمل الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، فإنه يمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي (الزهراني، ١٤٢٩ هـ: ٤١):

١ - الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العمليات التنظيمية.

٢ - الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني الذي ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فروق ملموسة في العمليات التنظيمية، خاصة جهود إعادة بناء الثقافة التنظيمية باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، حيث تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه.

#### ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

حدد رينسميث Rhinesmith (١٩٩٣م) بعض العناصر الهامة لعملية القيادة التحويلية

فيما يلي:

#### ١- إدارة التنافس:

تمثل إدارة التنافس في القرن الحادي والعشرين .. في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، حيث تقوم بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات .. لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر. وتشمل عملية إدارة التنافس ما يلي:

- وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي.
- وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتحويل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين.

#### ٢- إدارة التحقيد:

يعني ذلك قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية. ويمكن أن يتم ذلك إذا اتبع القائد الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

#### ٣- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

إن التوجه العالمي للمنظمات يخلق فجوة خطيرة في المنظمة .. تظهر في القنوات والقيم والسلوكيات المرتبطة بسلوك العاملين في المنظمة، وتشكل ثقافة المنظمة العالمية العنصر الهام الذي يجعل العمليات المعقدة في المنظمة مربوطة ببعضها البعض. ولتحقيق التكيف مع التوجه العالمي.. على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقنوات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

#### ٤- إدارة فرق العمل العالمية:

إذا أرادت القيادة التحويلية لمنظمات أن تعمل على مستوى عالمي، وأن تتعامل مع المنظمات من مثيلاتها على مستوى العالم، فإنها يجب أن تشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل

العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية.. ناهيك عن توفر المهارات اللغوية اللازمة، وذلك لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتفاعل معها.

#### ٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

لقد تبين أن أحد سمات القرن الحادي والعشرين .. تتمثل في التغير المستمر وكثرة المفاجآت، واتخاذ القرارات في بعض الحالات دون التأكد من النتائج التي يمكن أن تسفر عنها. ولذلك فإن على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة وغير الأكيدة. إن هذا كله يتطلب من القادة قدرة فائقة على إدارة عملية التغير بصفة مستمرة، وذلك استجابة للمنافسة العالمية الحادة.

#### ٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، وذلك لما تكون عليه الأحوال من عدم استقرار، وكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات. وما لا شك فيه أن ذلك التغير يؤدي إلى تكوين بيئة متغيرة .. تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها، ويستدعي ذلك ضرورة وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي المستمرين. وحتى يتأكد القائد التحويلي من وجود نظام للتعليم والتدريب الشخصي والتظيمي. لا بد له من وقفة مع الذات، ومع أحوال المنظمة لتقييم الوضع، وللتأكد من صلاحية ذلك النظام، أو العمل على تطوير نظام تعليمي تدريبي للأفراد.. ليتفق مع التوجهات العالمية.

#### تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية وتحدياتها

يجب عند بناء القيادة التحويلية تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري.. حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالية والمستوعبة لمواجهة التغيرات العالمية والتحديات المستقبلية للقرن الحادي والعشرين .. إعداداً جيداً متكاملأً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي. ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري (Oakley and KRUG, 1991:191-214) ومنها ما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
  - الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
  - التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
  - استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
  - توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
  - تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
  - تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية. ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكره كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner, 1995: 317-340) حيث أكدوا على ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية، والقدرة على المبادرة والابتكار والإبداع، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التغير والتطوير الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية وجودة عالية، والقدرة على



التابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق، والقدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

ليست القيادة التحويلية بالمهمة السهلة، حيث أنها عملية معقدة ومتشابكة في عناصرها، ومتداخلة في مكوناتها، فهي تتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين، هما: حماس القادة من جهة، والالتزام المتأثرين بعملية التغيير الذي تقوده هذه القيادة من جهة أخرى. إن عملية التحول في المنظمات، سواء تضمنت إعادة هندسة نظم العمل، أو إعادة هيكلة المنظمة، أو برنامجاً طموحاً ومستمرًا لإدارة الجودة الشاملة، هي عملية معقدة ونشطة ومركبة، وقد تواجه بمعوقات عدة، كما قد لا تحقق النجاح المنشود منها، بالرغم من الجهود الجادة التي يبذلها القادة التحويليين في هذا المجال (القواسمه والبدارين، ٢٠١١: ٥٨٤).

- إن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود القيادات التحويلية في المنظمات المختلفة هو الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي الفعال. فمعظم المديرين يتقنون دور المدير بصورة جيدة، ولكنهم لا يمارسون دور القائد التحويلي بشكل فعال. إنهم يقومون بعمليات التخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل المشكلات اليومية، أي ممارسة جميع المهمات التي تدخل في صلب العملية الإدارية التي تحقق الأهداف على المدى القصير، ولكنهم عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التطوير وتحول المنظمة قد لا تسعفهم هذه المهارات الإدارية في تحقيق النجاح المأمول. وقد عرض عماد الدين (٢٠٠٤: ٣٥ - ٣٦) مجموعة من التحديات التي تواجه بعض القيادات نتيجة لأخطاء يقعون فيها فتؤدي إلى فشل جهودها في تحقيق النتائج المستهدفة. وهي على النحو التالي:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة، وحدث نوع من التراخي أثناء العمل، فالقيادة الراضية عن ذاتها وإنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة، ولا تحشد الطاقات الضرورية، ولا تعد البرامج الملزمة لحدوث التحويل المطلوب في المنظمة.
- غياب التحالف القوي بين القيادات التي تملك السلطة والقوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم، وبين الناس الذي يتفقدون توجيهات القادة لتحويل أقوالهم ومقترحاتهم إلى أفعال وممارسات.
- الانقصار إلى رؤية أو ضعف القدرة على توصيلها، فبدون وجود الرؤية الواضحة الشاملة المتكاملة حول ماهية التحول ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك، وتبقى جهود القيادة مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة غير المنسجمة، والتي تتطلب وقتاً وجهداً ومالاً، وقد تسير في اتجاهات متعارضة. كما أن نجاح القيادة التحويلية يتطلب أناساً راغبين في التغيير والتطوير، ولكنهم لن يفعلوا ذلك إذا لم يفهموا سبب التغيير ومغزاه، ودورهم في إنجاحه، وأثره على مصلحة المنظمة وأهدافها، ومصالحهم وأهدافهم الخاصة.
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية، فالقيادة الناجحة تتطلب عملاً تكاملياً تنفذه مجموعة كبيرة من العاملين بتوجيهات القيادة. وقد تفشل جهود القيادة التحويلية في التغيير بسبب العقبات التي يتم وضعها في طريقهم من هؤلاء الناس. وهناك عقبتان رئيستان في هذا المجال، هما: البيروقراطية السائدة في المنظمة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى داخل المنظمة أو خارجها ذات نفوذ كبير تتعارض مصالحها وغاياتها الخاصة مع هدف القيادة التحويلية.
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع، فقد تفقد القيادة الجهود المبذولة لبعث استراتيجيات العمل أو إعادة هيكلة قوة الدفع إذا لم تكن

هنالك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القصير، والتي يُشاد بها ويستد إليها كأدلة عملية على إمكانية النجاح، فيدون وجود هذه الانتصارات في الأجل القصير قد يفقد الناس إيمانهم بضرورة تدخل القيادة التحويلية لتغيير المنظمة ويتضمنون إلى صفوف الفئة المقاومة للتغيير.

- الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه، فبعد العمل الجاد والجهد المضني لتنفيذ أحد برامج التغيير في المنظمة، ونتيجة للإعلان المبكر والسريع عن النصر والنجاح مع أول تحسن ملحوظ في الأداء، قد يغري ذلك العاملين ويدفعهم للتراخي وضعف التركيز وتراجع الالتزام بالخطّة، مما يؤدي بالمنظمة إلى أن تعود لسابق عهدها وممارستها القديمة.

- عدم قدرة القيادات التحويلية في إحداث تغيير في جذور ثقافة المنظمة، فإذا لم تقوم القيادات التحويلية بتأصيل التغيير وترسيخه في جذور الثقافة التنظيمية ليصبح جزءاً منها، فإن الجهود القيادية التحويلية لإحداث التغيير والتطوير لن تحقق النجاح المنشود.

- مقاومة الآخرين لجهود القيادات التحويلية للتغيير، ومعارضتهم له، وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه لأسباباً عدة، من أبرزها:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.

- الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة.

- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، أو عدم القدرة على إدراك جوانب القوة في الوضع الجديد المؤمل حدوثه نتيجة لعملية التغيير.

- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية، والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم.

- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة، أو إحساسهم بأنه قد تم استغلالهم أو أنهم مجبرين على ذلك.

- الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة، والخوف من مطالبهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة.

- تعود العاملين على تصريف شؤونهم بطريقة معينة، والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي تتطلبه عملية التحول هذه.

#### عاشراً: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى

القيادة التحويلية تجسد نظاماً غير خطي مفتوح، أساسه علاقة التحفيز والإلهام، والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات. وبناء على ذلك فإنه يتضح الفارق بين القيادة التحويلية وغيرها من القيادات فيتمثل تركيز القيادة التحويلية على الأهداف وإحداث انتقال جذري معطوط، أي إحداث تحولاً في أهداف المنظمة مما يقود لتحول في أداء وعمليات المنظمة حتى تواكب ذلك التحول في تلك الأهداف، تركز القيادة الأخرى على العمليات، أي إحداث تغييراً وتطويراً في العمليات التنظيمية مما يؤدي لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويمكن القول أنه وإن كانت القيادات التحويلية وغيرها تهدف إلى تحسين وضع المنظمة وتطوير أدائها، إلا أن الاختلاف يكمن في كيف يمكن الوصول إلى ذلك. فالقيادة التحويلية تفترض أن حدوث تحولاً في المنظمة يأتي من خلال تحويل الأهداف أي إعادة تعريفها وبحس مدى ملائمتها في ظل أوضاع وظروف متغيرة باستمرار. وقد ميز عباس (٢٠٠٤، ٣٠-٣١)

٣١ بين القائد التحويلي وغير التحويلي (التقليدي) في صور مجموعة من الأبعاد السلوكية ، كما يوضح الجدول الآتي:

الأبعاد السلوكية	قائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير المأمول	تتبع من الوضع القائم دون تغييرات
القبولية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	لاتوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتقار بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل ومن أساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
وضوح الأفكار	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح استخدام الوسائل القيادية
أساس ومصدرها	لقوة قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضوح الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة .

- المصدر: العزاوي وآخرون (٢٠٠٦).

(حالة ٧)

### التقنية وضعت في قائمة أثرياء العالم (\*)

في عالمنا أشخاص برزوا في قوائم المال والأعمال على مستوى العالم، كلنا نعرف أسماءهم لكننا نجهل تفاصيل حياتهم .. كيف بنؤوا .. كيف وصلوا إلى قائمة الرياء العالم .. كيف أصبحوا مشاهير في عوالم المال والأعمال.

في هذه الحالة، سوف نتعرف على شخصية مهمة جداً. في عالم تقنية المعلومات. هذه الشخصية مهمة جداً، في عالم تقنية المعلومات. هذه الشخصية الفذة لم يكن لها دور كبير في عالم الإنترنت والتقنيات إلا بمحض المصادفة، فهي مجرد فكرة ظهرت في خاطره أثناء دراسته في إحدى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. تلك الشخصية هي لرجل أعمال أمريكي لم يتجاوز ستة والثلاثون عقود (هو وشريكه) وهو أحد مؤسسي محرك البحث الشهير عالمياً "غوغل".

فيما يأتي، نستعرض جزءاً من حياته، وكيف تمكن هو وزميله الروسي الأصل من ابتكار وإنشاء الموقع الذي يشار له بالبنان عند تفقد ضالة أحداً المعلوماتية على الشبكة العنكبوتية وما تحويه من الخضم الهائل من المعلومات القيمة.

اسمه "لورينس إدوارد بيچ"، واختصاراً يدعى "لاري" ولد "لاري" في مدينة "لانسنج" بولاية "ميتشغان" بالولايات المتحدة الأمريكية في السادس والعشرين من شهر "مارس" لعام ١٩٧٣م في مدينة "لانسنج" بولاية "ميتشغان" الأمريكية، ويعمل حالياً رئيساً للمنتجات في شركة "غوغل" العملاقة. لقد كان لـ "لاري" في هذا المجال أساس قوي حيث إن أباه الراحل الدكتور "كارل فيكتور بيچ" كان بروفيسوراً في علوم الحاسب الآلي والذكاء الاصطناعي بجامعة ولاية "ميتشغان" ومن أوائل من درسوا علوم الحاسب، وأيضاً والدته "غلوريا" كانت تهاضر في الجامعة نفسها في علوم البرمجة وكانت أيضاً تعمل مستشارة في القواعد المعلوماتية كما تحمل درجة الماجستير في التخصص نفسه، ولما كان له الدور الكبير في ترعرع ذلك الفتى "لاري" العلمي هو أن المول الذي كان يسكنه مليء بالحاسبات الآلية الشخصية

(\*) صلاح سليمان بن حيدرة، تجارة الرياض، العدد ٥٣٧، جمادى الأولى ١٤٢٨هـ، يونيو ٢٠٠٧م، ص ٨٤.

القديمة، وكذلك بالمجلات والنشرات العلمية التي اتمك "لاري" في قراءتها وتعليمها. ومن المثير للتعجب أن اخاه الذي يكره سناً كان ممن يبرع أيضاً في التقنية وأصبح رجل أعمال ناجحاً في الإنترنت، وقد أسس المجموعات الإلكترونية للتراسل المعروفة والتي فيما بعد بيعت لشركة "ياهو" المعروفة بنصف بليون دولاراً ويرجع البعض سب نجاح "لاري" في التقنية وعلومها لأسباب جينية، كما ذكرنا، حيث إنه تعامل مع الحاسب منذ صغره، فوالده الدكتور "كارل" كان مولعاً أيضاً بالحاسبات الآلية، وقد أعطى لابنته "لاري" حاسباً شخصياً عندما كان في سن السادسة من عمره! وقد أخبر "لاري" عن نفسه أنه عشق الحاسب بالفعل وأنه كان أول تلميذ في مدرسته الابتدائية يقوم بتسليم واجبه المدرسي مطبوعاً بالحاسب الآلي.

كانت حياة "لاري" العلمية مليئة بالإثارة والمتعة، حيث درس المرحلة الابتدائية في مدينة "مونتسوري"، وكان منذ صغره مبهوراً بالمخترعين، وكان دائماً ما يجتادل عن كيف لم يلاق هؤلاء المخترعين حظهم من التقدير اللازم رغم ما أحدثوه من ثورة في تغيير الحياة اليومية للبشر، كما كان الفني مبهوراً أيضاً بقراءة السيرة الذاتية هؤلاء العلماء خصوصاً سيرة المخترع الشهير "نيكولا تسلا"، وهو أحد الأسماء البارزة في عالم الكهرباء والهندسة.

التحق "لاري" بعد تلك الفترة بجامعة "ميتشغان" بمدينة، "آن أربور" حصل خلالها على درجة البكالوريوس في الهندسة بمزيد تركيز على هندسة الحاسوب ثم حصل على درجة الماجستير من جامعة "ستانفورد". ويذكر أنه اكتسب أثناء دراسته الجامعية خبرة كبيرة في كيفية التعامل مع الآخرين وفنون القيادة من خلال الأنشطة الطلابية ودورات تدريبية متخصصة، وبعد تخرجه في الجامعة، توجه لإكمال دراسته العليا في تخصص علوم الحاسب بجامعة ستانفورد في "بالو ألتو" بولاية "كاليفورنيا". وأثناء عمله بمشروع بحثي لنيل درجة الدكتوراه، التقى زميله، ولما بعد شريكه، "سرجي برين" واشترك معه في مشروعهما الذي كان عبارة عن "تحليل محرك البحث ذي الارتباطات الشعبية على نطاق واسع"، أو بشكل أكثر سهولة، "تحليل محرك البحث". حيث تعاون كل من "لاري" و"سرجي" على ابتكار خوارزمية بحث معقدة، أطلق عليها "Page Rank"، وهي خوارزمية تحلل الصفحات والروابط وعلاقة كل صفحة بالصفحات الأخرى من أجل تحديد ترتيب الموقع الفردي. كذلك تقوم الخوارزمية بتحليل الكلمات في الصفحة نفسها.

ونتيجة لهذا المشروع لنيل درجة الدكتوراه في هندسة الحاسب، بدأت فكرة إنشاء موقع الإنترنت الشهير "غوغل" تتبلور. وفي عام ١٩٩٨م، أسسا شركتهما في الجامعة نفسها ابتداءً حيث كان يستخدم

محرك البحث في الجامعة فقط، وقد اكتسب شهرة كبيرة هناك، وبعدها انتقل إلى الشبكة العنكبوتية ليستخدمه كل شخص على وجه الأرض. ومن المثير للسخرية أن "لاري" لم ينته بعد من الحصول على درجة الدكتوراه! ويرجع ذلك إلى النجاح الكبير الذي حققه هو وزميله في الشركة العملاقة الآن. نعرض في العدد القادم من المجلة سيرة شريكه "سرجي برين"، وعن الكيفية التي تعمل بها شركة "غوغل"، وكيف نجح أرباحها، ومزيداً من التفاصيل.

قدّرت مجلة "فوربز" الأمريكية - كما هي عادة كل سنة - في عام ٢٠٠٧ ثروة "لاري" بـ ١٦,٦ بليون دولار، محرراً بذلك الرقم الثالث عشر من بين أغنياء أمريكا والرقم السادس والعشرين من بين أغنياء العالم عاماً خلف شريكه "سرجي برين". وفي عام ٢٠٠٧م، حددت مجلة "البي سي" العالمية PC World، قائمة الخمسين شخصاً الأكثر أهمية في الشبكة العنكبوتية، وقد علا المركز الأول هو وزميله "سرجي" والرئيس التنفيذي لشركتهما "أيرك سكيميت" الذي عين في عام ٢٠٠١ لإدارة الشركة. كما أطلق عليه المنتدى الاقتصادي العالمي بأنه "قائد الغد العالمي".

من أقوال "لاري" المفيدة والتي شكلت فلسفته خلال مرحلة بناء نجاحه المتمثل في نجاح شركة "غوغل": "إن هدفنا الأساسي هو تنظيم معلومات العالم وجعلها ذات فائدة ولي متناول الجميع عالمياً، ولا يفترض أن تكون شركتك بمفردها لتطوير ما تصبو إليه"، و"إذا كنت تملك منتجاً يستخدم فعلاً بكثرة، فلربما يكون ذلك المنتج فكرة جيدة"، و"اختروا هذه المهنة، لأننا نتعامل مع معلومات كثيرة جداً، إضافة إلى أننا نستمتع بها"...



## ( حالة ٨ )

التفكير الإبداعي<sup>(١)</sup>

نحن بحاجة إلى وجود الإبداع على كافة المستويات، وكل فرد في شركة، أو مدرسة، أو غير ذلك قادر على أن يكون مبدعاً بكل سهولة، وقد رأيت أن أكثر المعلومات والمعارف تزيدنا القصص وترسخها المواقف.

لذا حاولت أن أجمع عدداً من المواقف الإبداعية التي رأيت أنها تثير البحث لعلنا نفتح آفاقاً جديدة للتفكير لدى القارئ الكريم.

لقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة إبداعية لوحده، لقد جمع بين توليد الأفكار الإبداعية وتخزينها وتشجيعها وتطويرها.

لقد فاجأ قريشاً بأمور أذهلتهم، وإبداعات لم يكونوا يعرفونها فتعجبوا منها كل العجب... ولست بصدد استعراض كل ما ورد في سيرة العطرة من أعمال كان صداها وواقعها قوياً ومفيداً إلى يومنا هذا، وليس حداثي في مجالات التشريع والمبادئ ولكن في مجال الدنيا وفنون التعامل والتجارة والقيادة العسكرية... فكل ذلك وغيره كان غاية في الإبداع والتميز.

فمن مواقفه عليه الصلاة والسلام قبل البعثة أنه كان يتاجر بمال خديجة بنت خويلد رضي الله عنها، وكان التجار يأخذون بضاعة من مكة ويذهبون لبيعها في المناطق الأخرى كالشام واليمن، ثم يعودون إلى مكة بمكسب جيد، ولكنه عليه الصلاة والسلام ذهب إلى الشام ليبيع بضاعته وكسب فيها، ثم اشترى بذلك المال بضاعة من الشام وقدم إلى مكة لبيعها، وبالتالي يكون قد كسب مرتين... فتعجب قريش من هذه الفكرة العظيمة التي لم يفتنوا بها.

كما أنه عند الهجرة إلى المدينة خرج من جنوب مكة بالرغم من أن المدينة في الشمال لأنه يعرف أن الكفار سيلحقون به ليأذوه، وفعلاً انطلقت عليهم الحيلة فقد خرجوا من الشمال ليبحثوا عنه فلم يجدوه.

كما كان عليه الصلاة والسلام يشجع الأفكار الإبداعية ويحفزها كخبرة الخندق التي أشار بها سلمان الفارسي رضي الله عنه، وكانت سبباً هزيمته الكفار في غزوة الأحزاب.

وكان يموه في غزواته، فحينما يرغب في غزو جهة ما يسأل ويستشر عن جهة أخرى للتنويه ولكي لا يتوقع الأعداء تنوهم فيسعدوا، ولما عزم على فتح مكة عمل حصاراً إعلامياً عليها بحيث لا يعلم أحد بقدومه إليها... حقناً للدماء.

هذه المواقف وغيرها كثير... تعتبر أفكاراً إبداعية أذهلت الناس في وقته، بل حتى في وقتنا هذا فكثير من المواقف الإبداعية له عليه الصلاة والسلام صارت تدرس في عدد من الجامعات والمعاهد العربية وغير العربية كأمثلة للنون العمل والتعامل وفنون القتال وغيرها...

(١) عبدالعزيز الخليل، مجلة أفق الإدارة (مجلة فصلية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارة)، العدد العاشر - صفر

## الفصل السادس

### القائد الإداري وفريق العمل

### الفصل السادس

#### القائد الإداري وفريق العمل

##### أهداف الفصل:

يحقق هذا الفصل الأهداف التالية:

- ١- التعريف بمفهوم فريق العمل وأنواعه والحاجة إليه.
- ٢- شرح دور القائد الإداري في إدارة فريق العمل.
- ٣- بيان مراحل تطور فريق العمل.
- ٤- استعراض المهارات التي يحتاج إليها القائد الإداري لإدارة فريق العمل.
- ٥- توضيح أهم الخصائص التي يجب أن يحرص عليها القائد لخلق فريق عمل فعال.

##### أولاً: مقدمة

أدرك الإنسان على وجه العموم، والقائد الإداري على وجه الخصوص .. أهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنظيمات المختلفة .. مهما كان نوعها ومهما كانت تركيبها. وقد أدى ذلك التصور إلى اعتبار أن الإدارة هي أداء العمل عن طريق الآخرين. ومنذ بداية ظهور نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة، والاهتمام بالعنصر الإنساني يتزايد شيئاً فشيئاً، وذلك سعيًا من المنظمة لاستغلال طاقاته إلى أقصى حد ممكن. وقد تطلب ذلك التوجه إحداث بعض التغيير في أسلوب العمل من التوجيه المباشر والعمل الفردي .. إلى التوجيه الذاتي والعمل الجماعي.

ومع تطور أساليب العمل وتقنياته ومتطلباته .. أثبتت الدراسات الإدارية أنه ليس بالضرورة أن القائد سيكون قادراً على أداء العمل من خلال الآخرين. إن لم يعمل معهم بشكل مباشر من خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith, 1994:11). ولعل هذا



الواقع هو ما جعل القرن الحادي والعشرين يتميز بأنه قرن استخدام المنظمات للتقنية بشكل مكثف، واهتمامها بالعنصر الإنساني من خلال الإثراء الوظيفي، وتأكيد العمل الجماعي القائم على مبدأ فرق العمل. وقد تأكدت هذه العرجات بعد أن تأكد نجاح ذلك النهج من تجارب اليابان ودول النور الآسيوية التي تبنت نهج الجماعة والأسرية في الحياة العملية على حد سواء، وكذلك بعد أن أصبح ذلك النهج من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات في تلك البلدان.

وانطلاقاً مما تقدم .. فإن الحديث عن القائد الإداري وفريق العمل (Team work) أصبح ضرورة ملحة، وذلك لما دل عليه الواقع من نجاح هذا النموذج في العمل، وقدرته على تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع مما كان عليه الأمر عند تنفيذ العمل بالشكل الانفرادي. وبما أن وجود ونجاح فريق العمل يتوقف على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه والداعم له، والذي يقوم بدورة في الفريق على الوجه الصحيح، فإننا سوف نخصص هذا الفصل لاستعراض مفهوم فريق العمل والفوائد من تبنيه في العمل، والدور المناط بالقائد الإداري في الفريق، ومراحل تطور الفريق ومتطلبات نجاحه، والمهارات اللازمة لذلك.



شكل رقم (١١): خريطة (القائد الإداري وفريق العمل)

### ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه

أصبح التطور التنظيمي في كثير من منظمات العصر الحاضر.. يتخذ شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل (Team work): وكذلك على مبدأ الشراكة الدائمة في كافة أنشطة وأهداف المنظمة. وهكذا فإن العمل في منظمات اليوم يتوقف على التفاعل الذي يتم بين الأفراد في المنظمة، بما فهم القائد الإداري الذي يتولى تنسيق وإدارة ذلك التفاعل. ويمكن اعتبار التفاعل الذي يتم بين الأفراد في التنظيم الإداري.. نتيجة طبيعية لديناميكيات الجماعة وتعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه. وتأسيساً على ذلك فإنه يجب على القائد الإداري.. الإلمام بتلك الديناميكيات التي تتمثل في كافة العمليات والتفاعلات التي تتم بين أعضاء أي مجموعة في المنظمة.. نتيجة لضرورة عملهم مع بعضهم البعض لإنجاز مهمة محددة أو حل مشكلة معينة، أو تحقيق نتيجة محدودة، انطلاقاً من رغبتهم في التقارب أو المجازمة لبعضهم البعض لتحقيق أغراض نفسه أو اجتماعية. ومهما كانت تسعى إليه جماعات العمل تلك. فإنه يجب أن يكون للقائد الإداري دور دائم فيها، باعتباره الشخص المسئول عن توجيهها نحو خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى قاسم ضرا (١٤١٨هـ: ١٤٤٠) بأن الغرض من تبني التنظيم القائم على أساس فرق العمل.. هو تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، مع تمكين الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف مع بعضهم الآخر، وتبادل التجارب والخبرات فيما بينهم، ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية، مع تركيز جهودهم على جماعية صنع القرار.

ويمثل دور القائد في جماعات العمل.. في تحويل تلك الجماعات إلى فرق عمل يكون هدفها التعاون والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى فريق

العمل على أنه مجموعة من الأفراد.. يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الجميع فيها تعاوناً كبيراً، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسئولية المشتركة (علي عبد الوهاب، ٢٠٠٠م: ٦٦). ويعني آخر يمكن وصف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك.. يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه، انطلاقاً من حقيقة أنهم يكملون بعضهم، وأنه يوجد بينهم علاقات تبادلية وتكاملية، وأنهم يعملون في ظل قيم ومبادئ متفق عليها بينهم سلفاً.

ومن المفهوم السابق يتضح لنا أن القائد هو الشخص الذي تتوقف عليه فعالية الفريق إلى حد كبير، إذا يجب أن يدرك أن عليه مواجهة التحدي المتمثل في تمكين أفراد الفريق من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة. ويؤكد هذا المبدأ حقيقة أن العالم قد اتجه نحو ما يسمى بثورة التحالفات التي.. تعددت التعاون بين الجماعات داخل المنظمات أو مع المنظمات المماثلة.. إلى الشركات الكبرى، وكذلك إلى الدول على مختلف مستوياتها التنموية والاقتصادية (محمد عبد الجواد، ٢٠٠٠م: ٢٥).

تختلف أنواع فرق العمل في المنظمات باختلاف الهدف من إنشائها. وهكذا فإن أنواع فرق العمل التي يحتاج القائد معرفتها للتعامل معها والاستفادة منها هي - كما قسمها علي عبد الوهاب (٢٠٠٠م: ٦٨-٦٩) - ما يلي:

١- **فريق الإنجاز**: ويتكون هذا الفريق لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة، وأدوار معروفة للأعضاء ومعايير أداء محددة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل، واستجابتهم لمتطلبات العمل، والإحاطة التامة بالأدوار المتوقعة منهم.

٢- **فريق حل المشكلات**: ويتكون هذا الفريق لحل مشكلة محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته خلفها، وتتكامل الجهود للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة العضو في المشاركة في الحل، ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء، وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل للمشكلة من خلال التفاعل الجماعي.

٣- **فريق التطوير**: ويعتبر هذا الفريق مصدراً للإبتكار والإبداع، حيث يتكون لاكتشاف الآفاق الجديدة والفرص المتاحة للتطوير، ومهمته هي التحسين والتجديد والتنمية. ويتوقف نجاح هذا الفريق بالدرجة الأولى على وجود القدرات الإبتكارية والتفكير الخلاق لدى الأعضاء، وعلى رغبتهم في التطوير والتطلع للأحسن، هذا بالإضافة إلى الاعتقاد الراسخ بأن هناك دائماً فرص للتحسن والتقدم، وأن هناك نزعة تنافسية وشعور دائم بالحماس لدى الأعضاء.

هذا وقد أضاف قاسم ضرار (١٩٨٤هـ: ٢٥) نوعين هما: الفريق الرسمي والفريق غير الرسمي.

٤- **الفريق الرسمي**: يظهر هذا الفريق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهو يكلف بمهام أساسية في التنظيم تتحقق من ورائها أهداف المنظمة، وذلك مثل فريق تأكيد الجودة. وقد يكون من أمثلة هذه الفرق - أيضاً - الفرق الوظيفية التي تنشأ في المنظمة للقيام بوظيفة تنظيمية محددة.

٥- **الفريق غير الرسمي**: هو فريق ينشأ داخل التنظيم غير الرسمي. نتيجة لوجود حاجة لذلك الفريق، كفريق المطالبة بتحسين أوضاع العمال، أو فريق مواجهة آثار التغير السلبية على التنظيم غير الرسمي.

### ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل

يتوقف نجاح فريق العمل على ما يبذله القائد الإداري من جهود للقيام بدوره على الوجه المطلوب. وقد بين شرمرهورن (Schermmerhorn ١٩٩٦م: ١٨٨) أن هناك دور لقائد فريق العمل (Team work Leader) يتعلق بمهمة الفريق من حيث المبادرة وتشجيعها، وتوضيح وبيان المهمة لأعضاء الفريق، ومشاركتهم في المعلومات عن المهمة وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة. كما أشار أن هناك دور آخر للقائد يتعلق بالمحافظة على

استمرارية الفريق وهمايته من المؤثرات، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

ويمكن تحديد وتوضيح دور قائد فريق العمل من خلال قيامه بما يلي:

١- تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه، وإيضاح الحدود المناسبة للأهداف المشتركة، وتفسيرها عن طريق إجابة أسئلة الأعضاء ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف.. دون الافتراض بأن الرؤوسين يعرفون ما يجب عليهم القيام به، وتجهيز الترتيبات والبيانات التي يحتاجها الفريق.

٢- تشجيع أفراد الفريق جميعاً - وخاصة غير النشطين - للمشاركة في جميع أعمال الفريق في ظل المحافظة على احترام الذات وتنمية الثقة، وتقدير وجهات النظر المختلفة والاستماع لها، والتأكد من عدم إظهار أي سلوك يدل على إهمال ما يدور في النقاش، والاعتراف بكافة الآراء المطروحة، وإبداء التفهم لكافة الأفكار والبناء عليها - إن أمكن - بشكل إبداعي لأن في ذلك كله احتواء لأعضاء الفريق وإشعارهم بأهميتهم.

٣- استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة، وذلك في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات، والبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة، خاصة أن الحلول الجماعية أكبر في قيمتها ودرجة صحتها من الحلول الفردية. كما يقوم القائد بالمواجهة البناءة عند التعامل مع بعض الأعضاء من ذوي الرغبات الجماعية دون تحيز، وخاصة الذين يطمحون إلى السيطرة على مجريات الأمور وتسييرها حسب رغبتهم.

٤- إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة، والتدخل لمنع الفريق من الخروج عن المسار الصحيح، وكذلك المحافظة على الحياد التام، وتأمين التقييم الذاتي للأداء.. لأنه يدفع عمل الفريق نحو النجاح.

٥- احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه، إذا أنه لا يتوقع نجاح الفريق ما لم يكن هناك احترام متبادل وقبول للآخرين دون شروط مسبقة، فليس من الضروري أن يكون هناك اتفاق تام بين القائد وأعضاء الفريق للعمل مع بعضهم البعض، ولكن يكفي أن يكون لديهم استعداد لقبول الآخرين والعمل معهم دون الحكم عليهم، أو تقييم معتقداتهم أو سلوكهم.

٦- الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق والاستماع إليهم بعناية، وذلك تحقيقاً للرابطة الوجدانية بين أعضاء الفريق، خاصة أن الاستماع والاهتمام المقرونان بالحمية يخلقان تعاوناً بين الأعضاء، وتوافقاً بين آرائهم، مما يعطي فرصة لهذا السلوك أن يشيع بين كافة أعضاء الفريق.

٧- الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات. وبالتالي تقلل من التوتر والقلق الذي ينشأ عن محاولة إخفاء المشاعر والأفكار والدوافع الخفية.

ويجب على القائد الإداري تجنب بعض الممارسات نحو فريق العمل، والتي حددها موكسون Moxon (١٩٩٣م: ٦٧) فيما يلي:

١- فرض السيطرة على الفريق ومحاولة توجيهه نحو الوجهة التي يرغبها القائد.

٢- الدخول في صراع أو مزادات أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.

٣- البحث عن سلبات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.

- ٤- تقديم الافتراضات الشخصية للقائد حول الموضوع، أو السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللفظي بين أعضاء الفريق، أو مع أي أحد منهم.
- ٥- استغلال المركز القيادي لتوجيه مسار مناقشات الفريق أو التأثير عليه، أو السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير تلك المناقشات، أو التنازل بطريقة توحى بتميز القائد عن الأعضاء الآخرين.
- ٦- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له، أو الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في أعمال الفريق.

#### رابعاً: مراحل تطور فريق العمل

ما من شيء في الحياة إلا يمر بعدد من المراحل التطورية التلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والكمال. وهناك من يرى بأن فريق العمل لا يختلف عن غيره، إلا أن هناك اختلاف بين أصحاب هذا الرأي في تصنيف المراحل التي يمر بها الفريق أثناء تطوره، فهناك من يرى بأنه يمر بثلاث مراحل، وهناك من يرى أنه يمر بأربع مراحل، وغير ذلك من يرى أنه يمر بأكثر أو أقل من ذلك.

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً عند أصحاب هذا المذهب.. ذلك التصنيف الذي أورده موكسون (١٩٩٣: ٦) حيث يرى أن الفريق يمر بأربع مراحل أثناء تطوره هي: مرحلة التكوين Forming حيث يغلب على الأعضاء الشعور بالحماس والفضول والخوف من الفشل، والتطلع المزوج بالقلق إلى المستقبل. ويكون السلوك السائد في هذه المرحلة عند الأعضاء.. قائم على العلاقات الرسمية والبحث عن تحديد دقيق للمهام واكتشاف العلاقات بين الأشياء والناس، والتذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات بعضها لا يخلو من الجاملة. والمرحلة الثانية هي مرحلة العصف Storming حيث يغلب على الأعضاء الشعور بالاختلاف في وجهات النظر، والرفض والمقاومة لبعض الآراء نتيجة للاضطراب في التفكير

والخيرة في تقرير المصير. وعلى أساس ذلك الشعور يقوم السلوك على الجدل والمساءلة والتنافس والصراع، والدفاع عن وجهات النظر الشخصية باستخدام كافة وسائل الدفاع الممكنة حتى لو يبلغ الأمر إلى إظهار العصبية.

والمرحلة الثالثة هي وضع المعايير Norming والتي يبدأ الأعضاء فيها بقبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق المهدف المشترك براحة نفسية يدعمها الالتزام والعزم على المشاركة بكل الطاقة الممكنة. وهذا فإن سلوك أعضاء الفريق يتميز بتوجه نحو تسوية الخلافات والصراحة، وبناء العلاقات الشخصية المتميزة.

والمرحلة الرابعة هي مرحلة الأداء Performing والتي يبدأ الفريق فيها ممارسة عمله فعلياً، حيث يبدأ متطلقاً من شعور عال بالرضا والثقة بالنفس والآخرين. ويتميز السلوك فيه بأنه يكون تعاوني يتحمل فيه الأفراد المخاطر، ويتوقعون حدوث بعض المشاكل ويقدمون المساهمات اللازمة لحلها.. بالشكل الذي يجعلهم مقبولين عند الأعضاء الآخرين.

وهناك رأي آخر حول تطور فريق العمل، فنظراً لوجود قناعة كبيرة لدى كثير من المهتمين.. بأن فريق العمل لا يتطور من تلقاء نفسه، وإنما يتطلب تدخلاً هندسياً مدروساً من قبل القائد بشكل يساهم في دفع عجلة تطور الفريق ويسمح بنموه بشكل فعال (Dubrin, 1998: 131-177). ويمكن استعراض المراحل المقترحة التي يلزم تطبيقها بالتتابع لتطوير فريق العمل على النحو التالي:

#### ١- مرحلة التشكيل Formation

حتى يكون الفريق أكثر نجاحاً.. فإن العضوية فيه يجب أن تأتي عن طريق الدعوة للانضمام إلى الفريق وليس التعيين، وإن كان التعيين هو الغالب. وفي الواقع يشعر أعضاء الفريق عند بداية التشكيل بنوع من القلق والتوتر الناتج عن إحساسهم بأنهم ليسوا على طبيعتهم ولا على مسجبتهم، وكذلك ببعض التخوف مما قد يعتقده الآخرون عنهم. ولذلك

يجب على القائد أن يتخذ بعض الخطوات الوقائية لمساعدة أعضاء الفريق على مواجهة ما يعانونه من عدم الشعور بالارتياح. ومن الخطوات التي يمكن أن يتبعها القائد ما يلي:

أ- تزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة عن تشكيل الفريق ومهمته وطبيعته، وأن يعطيهم حرية الانضمام- إذا أمكن - إلى الفريق أو عدمه.

ب- التخطيط والتهيئة لأفراد الفريق للقاء في أقرب فرصة ممكنة .. للتفاعل والتعرف على خلفية كل منهم وتاريخه وقيمه ومعتقداته ومعارفه ومهاراته وتطلعاته واهتماماته. دون أي حواجز أو تحفظات.

وفي هذه المرحلة يجب على القائد التأكيد على الأعضاء بأن عليهم عدم تجاوز مرحلة التشكيل حتى يفهم بعضهم البعض، وذلك لما يوفره هذا التفاهم من وقت عند البدء الفعلي بالعمل في إنجاز المهمة، كما أن عليه أن يعمل التدابير اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

### ٣- مرحلة المشاركة في الغايات والأهداف Goals and Objectives Sharing

في هذه المرحلة يجب على القائد مساعدة أعضاء الفريق حتى يصلوا إلى إدراك موحد للهدف المشترك الذي يربطهم ببعضهم البعض، كما ينبغي التأكيد عليهم بأن تكون أهدافهم الشخصية الممكن تحقيقها من خلال الهدف المشترك واضحة لهم جميعاً. ولتحقيق أهداف هذه المرحلة فإن على القائد تزويد الأعضاء بتقرير كتابي عن الهدف الذي يسعى الفريق لتحقيقه من وجهة نظره الخاصة، ويطلب منهم الاجتماع لتحليله والتفكير فيه ومعرفة أهميته، ثم يطلب منهم تحديد الزايات التي تحقق لكل منهم من وراء الإسهام في تحقيق هذا الهدف، وتحديد أولوياتهم.

### ٣- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك

#### Designing Work Processes & Establishing Norms and Standards

إن على القائد أن يوجه أعضاء فريقه لرسم وتحديد الخطوات المتسلسلة التي يجب إتباعها، والعمليات المطلوب القيام بها لتحقيق هدف الفريق، وعلى الفريق أن يناقش الكيفية

التي سيتم بها أداء العمل، وكيف ستحقق أهداف الأعضاء الشخصية المرتبطة بذلك. ويتوقع من قائد الفريق - أيضاً - أن يوجه الفريق لوضع معايير لأعماله في المراحل المختلفة من أداء العمل، وكذلك وضع معايير لسلوك الأعضاء داخل الفريق، وأن يبين الإجراءات الواجب على الفريق اتخاذها عند تقصير أحد أعضائه في القيام بمهمته على الوجه المطلوب، وكذلك توضيح ما يجب عمله عند انحراف العضو أو الفريق أو العمل عن الوجهة الصحيحة، مع ضرورة أن يتم ذلك على ضوء اتفاق في الرأي بين الأعضاء بالإجماع.

### ٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار Distributing Task & Clarifying Roles

يوضح القائد في هذه المرحلة لأعضاء الفريق أن عليهم القيام بتوزيع المهام على أساس قدرات وخبرات الأشخاص، مع شيء من المرونة للتفاوض فيما بينهم، وذلك حسب العمليات والمعايير المتفق عليها سلفاً. وبما أنه يمكن اشتراك أكثر من شخص في القيام بمهمة معينة، فإنه يجب توزيع المهام وتحديد الأدوار بالاشتراك بين الجميع حتى يكون معروف للجميع نوعية المهمة المكلف بها كل فرد والدور الذي يقوم به، وذلك لكي يتحقق الفهم المتكامل والإدراك المشترك للمهام وأدوار الأعضاء.

### ٥- مرحلة أداء الفريق وصيانته Performing & Maintaining The Team

إذا تمت الخطوات السابقة بالطريقة الصحيحة، فإن ذلك كفيل بأن يساعد القائد في قيادته فريق العمل لتحقيق هدفه بكل نجاح. وبما أن التنفيذ يتم بشكل جماعي مشترك، فإنه لا بد من أن يكون هناك تفاعلاً مشتركاً بين الأعضاء .. قد تكون نتيجته سلبية أو إيجابية. فإذا كانت إيجابية فإن ذلك يجب أن يؤخذ كعامل حفز ودفع للأعضاء، أما إذا كانت سلبية، فإن الأمر يتطلب تدخل القائد لاتخاذ الخطوة التصحيحية اللازمة، وهذا ما يسمى بصيانة الفريق ومعالجة الخلافات. وتأتي الصيانة عن طريق تبادل أعضاء الفريق للرأي فيما بينهم وتقييم التغذية الراجعة (أو العكسية). المجازهم للمهام المكلف بها كل واحد منهم، وتحديد درجة التقدم نحو الهدف المشترك. وقد يحتاج الأعضاء إلى التنسيق بينهم لأداء بعض الأعمال

المتكاملة، أو لحل بعض المشاكل أو الخلافات التي تواجه الفريق، أو لتحسين قدراتهم على التعليم والتدريب اللازم لأداء بعض المهام. ومن ثم يتم تقييم أداء الفريق من وقت لآخر تقيماً ذاتياً.

#### ٦- مرحلة الاحتفال Celebration

يرى البعض بأن مرحلة الاحتفال تعتبر مضيعة للوقت والمال، إلا أن ذلك غير صحيح، فالقائد الذي يهتم بتحليل ومراجعة نجاحات فريقه، ويهتم بمعرفة الكيفية التي تم بها الوصول إلى ذلك النجاح، يكون أقدر من غيره على تلك النجاحات. كذلك فإن اعتراف الفريق بمجهودات الأعضاء الجاهدين ومكافأهم، ومنح الفرصة لجميع الأعضاء للاحتفال بنجاحهم أمر كفيل بأن يزرع الروح المعنوية العالية عند أعضاء الفريق، ويساعد على تحقيق النمو والتطور للفريق، وكذلك على تقوية الروابط والمساندة بين أعضائه.

#### خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل

يصبح القائد في حاجة إلى بعض المهارات الهامة والرئيسية للتعامل مع فريق العمل بنجاح. ولا مندوحة إذا قلنا بأن تلك المهارات ليست مطلوبة على مستوى القائد فحسب، وإنما هي - أيضاً - مطلوبة لجميع أعضاء الفريق، ويجب على القائد التأكد من تمتع الجميع بها (Loeb and Kindel, 1999:253-287)، وتلك المهارات هي ما يلي:

#### ١- الاتصال الفعال

من المهارات التي لا بد أن يحرص القائد على توفرها لفريق العمل - حتى يكون أكثر فعالية - هي قدرة أعضاء الفريق على الاتصال ببعضهم البعض لتحقيق الهدف المشترك بينهم، وللمحافظة على استمرارية الديناميكيات والتفاعلات داخل الفريق. ولتحقيق اتصال فعال في الفريق.. يجب أن يتوفر عدد من المهارات في أعضائه، ومن تلك المهارات ما يلي:

- تشجيع المشاركة.
- إيضاح وتلخيص التعليقات.
- ملاحظة أعمال الفريق ومعرفة مشاكله.
- التأكد من الوضوح التام للهدف.
- تطبيق الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- إدارة الخلاف بفعالية.

#### ٢- الاستماع الإيجابي

إن أول من يكون في حاجة إلى الاستماع الإيجابي هو قائد الفريق، ولذا فإن عليه أن يكون أول من يطبق تلك المهارات. وتتمثل مهارات الاستماع الإيجابي في أن تكون استجابة المستمع محايدة، بحيث يشعر محدثه بأهمية ما يقوله ويشجعه على الاستمرار في الحديث، كما أن المستمع يردد ما يسمعه ليتأكد من فهمه لما قيل، ولإظهار الفهم والاستماع وتشجيع المتحدث على مناقشة الجوانب التي لم يناقشها بعد، كما أن المستمع يطرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات ويتأكد من فهمه مرة أخرى، ويقوم - أيضاً - بتلخيص ما يسمعه ليؤكده الفهم وللانطلاق إلى مناقشة الموضوع التالي. وأخيراً يكون من مهارات الاستماع الإيجابي التأمل بشكل يدي فيه المستمع تفهمه لمشاعر المتحدث.

وتتطلب مهارة الاستماع الإيجابي ما يلي:

- عدم المقاطعة، أو الجادلة، أو النقد، أو إصدار الأحكام المسبقة والقفز إلى الاستنتاجات.
- الامتناع عن الكلام أثناء تحدث الشخص الآخر، ومساعدته للشعور بالحرية في الحديث.



- إظهار الاهتمام والرغبة في الاستماع للمتحدث، والامتناع عن الانشغال بأشياء جانبية أثناء حديث الشخص الآخر.
- فهم الحديث من وجهة نظر المتحدث، والصبر عليه وإعطائه فرصة للحديث.
- عدم الانفعال أو الغضب، لأنه يدفع إلى التأويل الخاطئ لما يقوله المتحدث.

### ٣- التغذية الراجعة (العكسية)

تعتبر التغذية الراجعة أو العكسية - كما يسميها البعض - أحد أهم المهارات التي تجعل الفريق أكثر فعالية في تحقيق أهدافه. وتشكل هذه المهارة أحد المهارات التي يحتاجها الفريق ليستطيع تفعيل المهارات الأخرى التي يتطلبها عمل الفريق .. من مثل مهارة المشاركة والاستماع الإيجابي. وبالرغم من أن البعض يرى أن التغذية الراجعة أحد عناصر الاتصال الفعال.. إلا أنه لا ضير من النظر إليها كمهارة منفصلة تتطلب التأكيد عليها. وهناك جانبان لمهارة التغذية الراجعة، أولهما: في حالة إبداء التغذية الراجعة، وثانيهما: في حالة تلقي التغذية الراجعة. ولكل من هذين الجانبين إرشادات يجب الالتزام بها. ففي حالة إبداء التغذية الراجعة يجب إتباع ما يلي:

- التأكد من أن القصد هو مساعدة الشخص الآخر لكي يتحسن.
- التأكد من أن لدى الشخص الآخر الاستعداد لتلقي التغذية الراجعة.
- الحرص على هيئة جو من التفاهم والانفتاح والفتحة قبل إبداء التغذية الراجعة.
- عدم الحكم على السلوك، وإنما وصفه وصفاً موضوعياً بشكل لا يجعل الشخص الآخر يلجأ إلى الدفاع.
- استخدام تعبيرات وألفاظ محددة بعيدة عن العموميات في غير غضب أو ضيق.
- مراعاة مشاعر الآخرين، ومناقشة المسائل التي يستطيعون علاجها.

أما في حالة تلقي التغذية الراجعة فإنه يجب التنبيه إلى الإرشادات التالية:

- الإسراع إلى طلب من الآخرين لإبداء آرائهم وردود أفعالهم حول السلوك المعني.
- الاستماع إلى ما يقوله الآخرون بعناية، والاستفسار منهم وسؤالهم.
- طلب إيضاحات ومعلومات تفصيلية وملموسة عن السلوك الذي يتحدث عنه دون إبداء التحدي لما يقال أو الشك فيه.
- عدم المسارعة إلى الرفض والدفاع والتصل والتكرار لما يقال.
- البعد عن المجادلة أو محاولة تبرير ذلك السلوك والغضب ممن أبدى رأيه إلينا.
- محاولة تحقيق أكثر فائدة ممكنة مما أبدى لنا من تعليقات، والبعد بتصحيح الخطأ، وشكر من قدم رأيه وتعليقاته، خاصة وأنه قد خاطر بعلاقته بمن قدم له الرأي.
- إذا كانت التعليمات إيجابية، فيجب التأكد أولاً من فهمها قبل إبداء التواضع، أو الإسراع بالاعتزاز والتباهي بها.

### ٤- إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق

- تعتبر مهارة إدارة الخلافات من أهم ما يحتاج إليه الفريق، ليس فقط بالنسبة للقائد فحسب، وإنما لجميع أعضاء الفريق. ولذلك فإن هناك بعض الإرشادات التي يجب التنبه لها ومراعاتها عند التعامل مع الخلاف، ومن أهمها ما يلي:
- يجب على القائد عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف في الفريق، وأن يتذكر أن الحديث عن المشاعر أفضل من تجاهلها.
- لا بد من التأكد من وجود خلاف حقيقي، وأن الأمر ليس مجرد مزاج سيء.
- من الضرورة التحدث مباشرة إلى الشخص الآخر، وتحديد موضوع الخلاف الحقيقي وليس مجرد الاعتراض، مع تحديد هدف مشترك للتركيز عليه.



- يجب إبداء الاستعداد للتعاون مع الطرف الآخر عندما يبدأ مناقشة الخلاف وتحمل جزء من المسؤولية لكون الشخص جزء من المشكلة في بداية الأمر، كما يجب الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.
- من المهم تذكر أن الخلاف أمر طبيعي، يمكن أن يحدث في أي وقت، ومع أي شخص، وأن من يختلف مع غيره ليس سيئاً مجرد أنه يختلف مع غيره، كما يلزم أن يضع الشخص نفسه مكان الشخص الآخر ليستطيع فهم وجهة نظر غيره.
- إذا اشتكى أحد الأفراد من خلاف بينه وبين آخر .. يجب تشجيعه للحديث مباشرة إلى الطرف الآخر الذي يختلف معه.
- يجب عدم الرد في طلب مساعدة المختصين، أو الأشخاص ذوي التأثير في معالجة الخلافات مع الآخرين.

#### سادساً: خصائص فريق العمل الفعال

القائد الإداري مطالب كغيره بالتعامل مع فرق العمل، بل أن البعض يرى أنه مناط بالقائد الإداري مسؤوليات أكثر في إنجاح عمل الفريق، وتطوير أدائه بالشكل الذي يجعله يتميز بالكفاءة والفاعلية. ولكي يستطيع القائد أن يساعد الفريق على تحقيق أهدافه، وأداء مهامه بشكل أكثر فاعلية، فإن عليه قيمة الفريق وتوجيهه لتحقيق له بعض الصفات والخصائص التي تجعل منه فريقاً فعالاً قادراً على أداء مهامه بالشكل المطلوب. ومن أهم تلك الصفات والخصائص (Buchholz and Roth, 1987:175-185) ما يلي:

#### ١- القيادة المشاركة

بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو الفريق الذي يتقاسم

أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.

#### ٢- الاتصال المفتوح

تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعال، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم. كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم والتعاون بين بعضهم البعض، وعدم الانحياز. ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة والمفتوحة دون أن يسيء أي استجابة أو ردود فعل متحيزة. وهكذا يمكن أن يتحقق لنا الاتصال المفتوح في الفريق، حيث يعبر الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيراً صريحاً، ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم، ولا يترددون في تحمل المسؤولية عن سلوكهم وآرائهم، وتقبل تعليقات بعضهم البعض.

#### ٣- البيئة الودية

يشكل التوتر والتشدد والرسيمات والشكليات .. بعض خصائص الفريق الذي يسيطر عليه الجو المشحون. ولذلك فإنه لكي يصبح الفريق فعالاً يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسيمات المرتبطة بالمراكز الوظيفية. والبيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء يسر ومرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم وأنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح، والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

#### ٤- إدراك أهداف الفريق المشتركة

يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهداف الفريق طموحة بل أن بعضهم يلج على ذلك ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق، ووسائله بوضوح ودقة. ولكي يكون الفريق فعالاً يجب أن يقبلها الأعضاء ويلتزموا بها، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين

الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم البعض يتسارعون لتحقيقها، وذلك في نفس الوقت الذي يعملون فيه معاً لتحقيق هدف الفريق المشترك. ويتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهده لإقرار وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء .. وبين الهدف المشترك للفريق.

#### ٥- فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً

يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه. وبما أن المهام ترتبط بالأدوار ارتباطاً مباشراً، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام وأدوار جميع الأعضاء الآخرين. وعلى هذا الأساس ولكي تتم العملية بشكل إيجابي، فإنه يجب أن يكون هناك مناقشات ومفاوضات بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حول التوقعات المنتظرة من كل دور، لتضخ الأدوار والمهام بما لا يدع لبساً فيها لدى أي عضو في الفريق.

#### ٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق

يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوراً لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لا بد وأن يشارك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية. وانطلاقاً من شعور أعضاء الفريق بالانتماء لفريقهم وبالمسئولية الجماعية لإنجاز هدف الفريق، فإن عليهم الحرص على المشاركة في جميع أعمال الفريق. حتى ولو على شكل مراقب للتأكد من أدائها. ومع أن للقائد دوراً بخاص في هذا الجانب .. إلا أنه يجب أن يساهم الجميع في تشجيع المشاركة انطلاقاً من أن أي مصاعب يواجهها الفريق تصبح مصدر قلق لكل عضو فيه.

#### ٧-التحضر في التعامل مع الخلاف

تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق.. مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية ومرح وحسن دعاية. وهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات.. يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم خلاف حوها، بل أنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو لهم، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي السليم والصواب، وبهذا يُعد اختلاف الآراء مصدراً لقوة الفريق. ولتجاوز اختلافاتهم، يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق استخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات، وللوصول إلى اتفاق في قراراتهم حوها.

#### ٨-الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات

يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله، ولا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد، وإنما يجب أن يتم اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق، أي بمعنى أن يشارك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع. وقد يرى البعض أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى قرار بإجماع الأعضاء، وخاصة عندما يكون منهم الموافقين ومنهم المخايدين ومنهم المعارضين. وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون القرار عند تنفيذه، أما المخايدون فإنهم لن يدعموه، ولكن في نفس الوقت لن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين هو الأهم. ويجب التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول إلى إجماع، وذلك من خلال مناقشتهم في آرائهم.. وتوضيح الآراء المخالفة لآرائهم حتى يتم التوصل إلى قناعة أحد الطرفين. أو حتى يتحولوا من كونهم معارضين إلى موقع الحياد، وبالتالي لا يكونوا حجر عثرة في طريق تنفيذ القرار.

## ٩- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب

إن أداء الفريق الناجح لمهمته .. يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته، وليس أي مصدر خارجي. ومن هنا فإن فريق العمل الفعال يتقبل المراقبة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.

## حالة (٩)

## مصنع الملابس

يواجه عبد الله - مدير شركة صغيرة لصناعة الملابس الجاهزة - مشكلة بشأن اثنين من موظفيه، هما عمر وفهد، بلغت مشاكل العلاقات بينهما حد يعرقل عملهما. ويشغل عمر - الذي يبلغ ٥١ عاماً - وظيفة مراقب المصنع، وهو يعمل بالشركة منذ ٣٤ سنة، إذ كان قد ترك المدرسة الثانوية ليعمل بالشركة، وكانت أول وظيفة له بما هي وظيفة مساعد صيانة، منذ سنوات عديدة وعمر يقوم بتخطيط برنامج الإنتاج، متبعاً بذلك أسلوب يقوم على الخدس والتخمين، وهو أسلوب أثبت نجاحه لسنوات عديدة، إلا أنه لم ينجح في السنوات الثلاثة الماضية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى زيادة حجم الإنتاج وتنوع تشكيلة المنتجات التي ينتجها المصنع. وفي محاولة لمعالجة هذه المشكلة قام عمر بتوظيف فهد، الذي يبلغ من العمر ٢٥ سنة، ويحمل درجة الماجستير في الهندسة الصناعية، من إحدى الجامعات المرموقة.

وقد قام عمر بعقد لقاء مع فهد، وأوضح خلاله أن فهد سيتولى المسؤولية الكاملة عن برنامج الإنتاج، ومنذ ذلك الحين حاز فهد إعجاب عبد الله نتيجة نظام الحاسب الآلي الذي طوره ويقوم باتباعه في تنظيم برنامج ومراقبة المخزون لاسيما وأنه كان من تأثير هذا النظام حدوث وفورات مالية للشركة، من خلال تحمل تكاليف أقل في شراء البضاعة بسبب شراء كميات أكبر، وكذلك من خلال تقليل زمن الإعداد لتشغيل ماكينات المصنع، مما أدى إلى زيادة في زمن الإنتاج الفعلي. من ناحية أخرى، أدى هذا النظام إلى انخفاض شديد في حالات قرب نفاذ أرصدة المخزون من الأصناف، وقد أدى ذلك بدوره إلى تمكن عبد الله من إعطاء رؤسائه معلومات أكثر دقة بشأن المواعيد التي توشك فترة ثلاثة أشهر تالية، يصف إلى جاني دقته العالية بالمرونة الكافية التي يمكن معها إجراء أي تعديلات تلزم في حينه. غير أن الرضا

الذي يشعر به عبد الله تجاه هذه التحسينات كان يشوبه القلق من مشاكل العلاقات بين عمر وفهد . اللذين أصبح الانسجام بينهما مستحيل ، وأصبح الصراع يحدث بينهما في كل صغيرة وكبيرة ، على أمل أنهما ستزول مع الزمن من تلقاء نفسها ، وهو ما لم يحدث ، الأمر الذي جعل عبد الله يحاول أن يعمل كوسيط بينهما للحد من فرص اصطدام أحدهما بالآخر، إلا أن ذلك أدى إلى أنه لا تتخذ أي قرارات إلا بمعرفة عبد الله نفسه، مع ما في ذلك من تعطيل ومضيعة للوقت. بالإضافة إلى ذلك أن أحمد - وهو أحد مشرفي العمال بالمصنع - بدأ يشكو إلى عبد الله من تعرضه لكثير من المشكلات بسبب الخلاف بين عمر وفهد.

وهذا فمن الواضح أن عمر وفهد يستطيعان كلاهما أن يؤديا عملاً أفضل لو أمكن أن يتعاونوا معاً، إذا أن فهد يحتاج إلى الحصول على تغذية راجعة ( آراء وتعليقات ) عن ظروف التنفيذ الفعلي لبرنامج الإنتاج لكي يمكنه إجراء ما يلزم لذلك من تعديلات، كما أن عمر يستطيع اكتساب أفكار قيمة عن تشغيل المصنع بشكل أكثر كفاءة من خلال معرفة الأسس التي تقوم عليها خطط فهد. أما عبد الله فهو في حيرة من أمره، إذ يريد التوصل إلى وسيلة فعالة لحسم أسباب الخلاف بينهما ومن ثم إزالة المشاكل القائمة بينهما.

### الفصل السابع

#### القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

## الفصل السابع

### القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

#### أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٢- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.
- ٣- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة.
- ٤- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الهندرة.
- ٥- بيان علاقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة.
- ٦- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ٧- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع.

#### أولاً: مقدمة

بعد أن تعرفنا في الفصول السابقة.. على أهمية مساهمة القيادات الإدارية في تغير وتحول المنظمات لتصل إلى مستوى المنظمات العالمية، وبعد مناقشة دور القائد في إدارة فرق العمل.. نستطيع أن ندرك أهمية معرفة القائد- أيضاً- بالأساليب الإدارية الحديثة، وكيفية تعامله معها، والعمل على الاستفادة منها في تحويل المنظمة وبناء فرق العمل للمساعدة في إحداث التغير والتحول المطلوبين. وفي تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

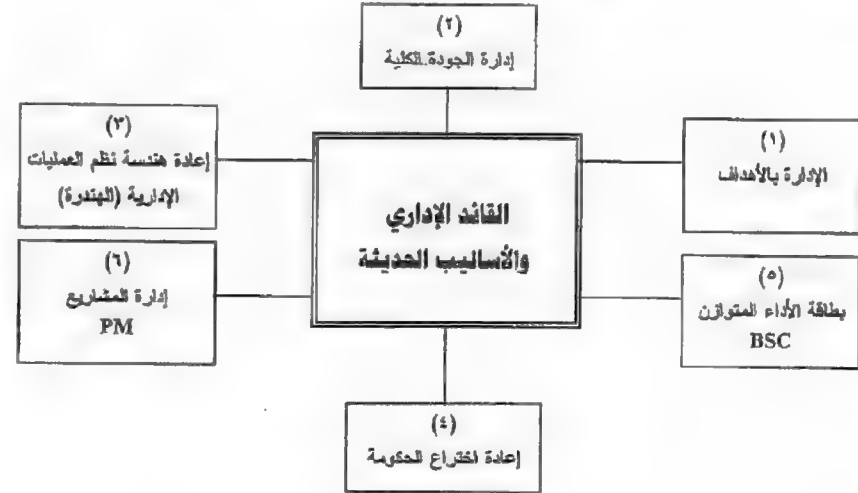
إن القارئ لهذا الكتاب.. يستطيع أن يلاحظ التطور الذي مرت خلاله القيادات الإدارية.. في أسلوبها وطريقة تعاملها، وفي طبيعة الأساليب الإدارية التي تستخدمها. وعلى ضوء ذلك ندرك أن على القيادات الإدارية أن تتبع أحدث الأساليب الإدارية في إدارتها

منهم في التأكيد من ارتباط الأفراد بأعمالهم. وهكذا أصبحت النهايات وتحقيق الأهداف تحتل مركزاً متأخراً في اهتمام تلك القيادات. وفي النصف الثاني من القرن العشرين غلب الاهتمام بأهمية تحقيق الأهداف، وضرورة اتخاذها كنقطة بداية للربط بين الوسائل والنهايات.. مما ساعد على ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) الذي يعتبر أقدم الأساليب الإدارية الحديثة التي منعتها في هذا الفصل، وبالرغم من ذلك إلا أنه مازال يشكل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي مازالت تستخدم بشكل كبير .. من قبل العديد من القيادات الإدارية اليوم.

كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف .. على يد المفكر الأمريكي بيتر دركر، وذلك في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وتقوم فكرة هذا الأسلوب الإداري على أنه يجب على كل موظف أن يوجه خطابه في بداية كل عام لقائده. يوضح له فيه أهداف وظيفة القائد كما يراها هو، وأهداف وظيفته هو، وما يجب عليه القيام به من أعمال لتحقيق تلك الأهداف وبعد كتابة هذا الخطاب الذي أتمناه دركر "دستور العمل" تتم مناقشة تلك الأهداف والأعمال مع القائد لوضع اتفاق نهائي، وتوضيح أي ملايسات وترتيب الأولويات وإيضاح أي سلوكيات يجب تغييرها. ويقول دركر بأن أكثر ما تحتاج إليه المنظمات هو أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسئولية لدى العاملين، ويوفر لهم التوجيه المناسب، ويخلق روح الفريق، ويحقق الانسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم (كتعان، ١٩٨٥م: ٤١٦-٤١٧).

ومن المؤكد أن الأهداف بمختلف مستوياتها .. يجب أن يتم وضعها بالتشاور بين القادة الإداريين والعاملين في التنظيم، وذلك لتكون الأهداف ومعايير ومقاييس الأداء محددة بشكل دقيق، وواضحة ومعروفة للجميع على كافة مستويات المنظمة. إن الأفراد عندما يشتركون

للمنظمات، حتى تبقى على مستوى التحدي الذي تفرضه عليها متغيرات العصر المتطورة. وباستعراض الأساليب الإدارية الحديثة ندرك بأن نجاحها في الأغلب يتوقف على تبني القيادات الإدارية لها في البداية، وكذلك الاستمرار في دعمها واستخدامها. وستعرض في هذا الفصل لأحدث تلك الأساليب ودور القيادات الإدارية في تطبيقها. وهذه الأساليب هي الإدارة بالأهداف. وإدارة الجودة الكلية، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (المهندرة)، وإعادة اختراع الحكومة، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة المشاريع.



شكل رقم (١٢): خريطة (القائد الإداري والأساليب الحديثة)

### ثانياً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف

لقد ساد في بداية العصر الحديث التركيز على ما يقوم به العاملون في التنظيم من أنشطة وأعمال، وما يبذلونه من مجهودات لأدائها، ولذلك فقد كان الاهتمام منصباً على الوسائل، وبالتالي أدى ذلك إلى سيطرة فكرة التوجيه والرقابة عند القيادات الإدارية، وذلك رغبة

وإنما يعود لعدم قناعة القيادات الإدارية بمجواه وفائدته، أو لعدم قيامها بما هو مطلوب منها في عملية تحديد الأهداف ومقاييس الأداء، وعدم متابعة تطبيق هذا الأسلوب على جميع المستويات الإدارية بالنسبة (الساعاتي، ١٤١٩هـ: ٥٤).

#### ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الجودة الكلية

إدارة الجودة الكلية (TQM, Total Quality Management) أو كما يسميها البعض: إدارة الجودة الشاملة .. هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ألفت فاعليتها في تطوير المنظمات والرفع من مستوى أدائها. لقد نشأت إدارة الجودة الكلية على يد الفكر الأمريكي إدوارد ديمنج بأمريكا، إلا أنه تأخر تطبيقها كأسلوب إداري حديث حتى بدأ في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ثم في أمريكا في أوائل الثمانينات الميلادية، ثم انتشر هذا الأسلوب في مختلف بلدان العالم.

وإدارة الجودة الكلية في مفهومها عبارة عن أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.

وقد تعددت مبادئ إدارة الجودة الكلية حسب تصنيفات الكتاب المعتبرين لهذا الأسلوب الإداري لها، ومن أشهر تلك المبادئ ما أورده ديمنج، وهي كما ذكرها القحطاني (١٤١٣هـ: ١٨) ما يلي:

- ١- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء.
- ٢- تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة، وفهمها على كافة مستويات المنظمة.
- ٣- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة، واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية (بني أسلوب منع أو عدم الخطأ وليس كشف الخطأ).

في صياغة ووضع الأهداف .. يكونون أكثر تحمساً لتحقيقها.. كما أنه يكون لديهم مسئولية ورقابة ذاتية أقوى.

ونشر الساعاتي (١٤٢٠هـ: ٧٥) إلى أنه للإدارة بالأهداف أسس ثلاثة هي:

- ١- الإدارة بالمشاركة للاضطلاع بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك لتوفير أكبر قدر من التفاهم والتسويق والتعاون بين جميع العاملين في المنظمة.
- ٢- المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للأداء، وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء ما تحقق من الأهداف، مع تقديم القائد للنصح والإرشاد ما أمكن.
- ٣- التغذية العكسية، حيث يقوم القادة في البداية بتبادل الرأي مع الرؤوسيين حول الأهداف، ثم يقومون بتزويد العاملين بمعلومات عن مدى تفهمهم لحس تحقيق الأهداف والأهداف المتفق عليها.

ويوضح كنعان (١٩٨٥م: ٤١٩-٤٢١) أن للإدارة بالأهداف عدد من القوميات التي تساعد في نجاح هذا الأسلوب، وهي كما يلي:

- ١- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.
  - ٢- اشتراك القائد والأفراد معاً في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.
  - ٣- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الخاصة، والأهداف الأقل أهمية للمنبص الإداري الواحد.
  - ٤- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى في المنظمة.
- ويوضح أن حجر الزاوية لنجاح نظام الإدارة بالأهداف .. هو مدى قبول وتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له. ومن المؤكد أن هذا الأسلوب يصلح لكل القطاعات العامة وخاصة، وأن الفصل - بعض الأحيان - في تطبيقه لا يعود للأسلوب نفسه،



جعل رغبات العميل أساس الاختيارات الإدارية. والعملاء من وجهة نظر إدارة الجودة الكلية نوعان، عميل داخلي هو الموظف أو القسم. وعميل خارجي هو المستهلك للخدمة أو السلعة.

٢- تعزيز العلاقة مع الموردين، لأن المورد يعتبر شريكاً في العمل لذلك يجب أن نشركه فيه لتطوير الجودة باستمرار والتقليل من الفوارق وتحقيق الرضا للجميع. إن العلاقات مع الموردين يجب أن تكون قوية ومتينة ومبنية على حسن النية والثقة العالية على المدى البعيد. والمورد كالعامل .. يمكن أن يكون داخلياً من الموظفين أو الأقسام، ويمكن أن يكون خارجياً من يوفر متطلبات المنظمة من خارجها.

٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، ذلك أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذ مشاريع تحسين الجودة في التنظيم الإداري .. هي إحدى المقومات الأساسية التي لا يستغني عنها القائد عند الرغبة في تبني أسلوب إدارة الجودة الكلية. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الكلية تكوين فرق للجودة على كافة المستويات ابتداءً من مجلس الجودة على مستوى القيادات الإدارية العليا في المنظمة، وانتهاءً بفريق الجودة (فريق التحسين) الذي يتبنى مشروع التحسين على مستوى الإدارة أو القسم. ويجب أن تتخذ هذه الفرق قراراتها ليس بناء على رأي الأغلبية، وإنما من خلال طرح جميع الآراء ومناقشتها وتقييمها حتى يتم الخروج بتصور متفق عليه بين الجميع.

٤- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية، إن تطبيق إدارة الجودة الكلية .. يتطلب دعماً كبيراً وتشجيعاً للآخرين من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، وذلك إدراكاً لأهمية هذا الدعم والتشجيع في تعزيز وزرع فلسفة التغيير عند الجميع. ومن الواضح إنه بدون دعم القيادات الإدارية لا يمكن تطبيق هذا لأسلوب، ولذلك فإن التزامها

٤- إلغاء فلسفة الشراء بناء على التنافس السعري بين الموردين، واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم، وترشيد النفقات وليس تقليصها.

٥- التحسين المستمر في عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.

٦- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

٧- تبني وتأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون ترهيب، والعمل نحو التحسين المستمر.

٨- الابتعاد عن الخوف من التغيير، وخلق الثقة وقيمة الجو للتغيير والتحديث.

٩- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.

١٠- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.

١١- إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية.

١٢- القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاضل والإنجاز.

١٣- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.

١٤- العمل من خلال فريق عمل موحد لتحقيق التحول والتغيير نحو الجودة.

وإذا أرادت القيادات الإدارية تطبيق إدارة الجودة الكلية، فإن عليها أن تدرك بأنه لا يمكن أن يتم ذلك إلا في ظل بعض الأسس والمقومات التي يجب توفرها، والعمل على التأكد من تحقيقها أولاً. وقد ذكر السقا (١٦٤: ٢٧-٣٠) بعض تلك الأسس والمقومات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية، ومنها ما يلي:

١- البدء من العميل، فالعميل هو الذي يجب أن يكون نقطة البداية .. خاصة وأن الخدمة أو السلعة سوف تقدم له في النهاية، وهو الذي يستطيع الحكم على مدى استجابتها لرغباته وحاجاته. ولهذا فلا بد من سؤال العميل أولاً عن نوع الخدمة أو السلعة التي يريدتها ومواصفاتها وأسعارها وذلك لتحديد احتياجاته، ثم بعد ذلك يجب قياس درجة رضاه عنها بعد تقديمها وتعديلها بما يتفق مع متطلباته، وبالتالي

بالتغيير كفلسفة يعتبر أمراً هاماً، كما يجب على القيادات الإدارية وتشجيع العاملين على ذلك .. لتسهيل مهمة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الكلية على كافة المستويات.

٥- التحسين المستمر، إن التحسين المستمر لأداء بوجه عام وللعمليات بوجه خاص. يساعد كثيراً في تطبيق إدارة الجودة الكلية، وخاصة بعدما تتم المراجعة الدورية لجميع مهام العملية، وبعد معرفة أهميتها للعمل والعمل، ومن ثم القيام بتطوير تلك العمليات التي تبدو بعد عملية القياس في حاجة إلى التحسين. ونجدد الإشارة إلى أنه يجب - أيضاً - مراجعة أدوات القياس والتأكد من مدى رضا العمل عنها باعتبارها وسيلة هامة في الحصول على التغذية العكسية، وبالتالي التحسين المستمر.

٦- تعزيز وتمكين العاملين، إن عملية تعزيز للعاملين لا يمكن أن تتم إلا بإشراك جميع العاملين في عملية تطبيق إدارة الجودة الكلية، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا الأسلوب في البداية، ثم إشراكهم في مشاريع تحسين الجودة، والتمكين لهم بمسئولياتهم الكافية للتعامل مع مشاريع التحسين، واتخاذ القرارات اللازمة عند الضرورة، ويتم ذلك بتنمية الثقة بينهم وبين القيادات الإدارية وتوفير الدعم اللازم لهم وتشجيعهم على التعلم من الأخطاء.

ويتضح مما تم استعراضه عن أسلوب إدارة الجودة الكلية .. أن للقيادات الإدارية دور هام في عملية التطبيق .. تتصل بعملية بناء وثيقة الثقافة التنظيمية التي تجعل المنظمة أرضاً خصبة لتطبيق هذا الأسلوب. إن القيادات الإدارية هي محور بناء ثقافة الجودة، فهي التي تقدم الدعم والتأييد المستمر لبنى فلسفة الجودة. وتلتزم أمام الجميع بالخطط والبرامج المؤدية للتطبيق، وهي التي تخصص الموارد البشرية والمالية لنجاح التطبيق، وهي - أيضاً - التي تحدد السلطات والمسئوليات وتتولى التنسيق والاتصالات وتوفير المعلومات. ومن أجل أن تؤدي

القيادات الإدارية الدور المنتظر منها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الكلية. فإن عليها اتخاذ المواقف التالية:

- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية.
- الاعتراف بأهمية العمل وأنه أساس استمرار وجودها.
- الابتعاد عما اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة.
- تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة.
- عدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة المؤقتة.

إنه يجب على القيادات الإدارية التأكد من توفر بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية، وذلك لإعداد العاملين والمنظمة لقبول فكرة البرنامج. وهذه المتطلبات هي كما يلي:

١- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، ويعني قيمة البيئة التنظيمية بإدخال مفهوم الجودة والعناية بالعمل .. بدلاً من المفهوم الإداري التقليدي السائد والقائم على فلسفة أداء العمل من خلال تطبيق النظام. وإذا أردنا تغيير ثقافة ومعتقدات العاملين، فإن على القيادات الإدارية التأكد من تغير ثقافة المنظمة (أفراداً وتنظيماً) نحو فلسفة الجودة ومفهوم العمل.

٢- الترويج لبرنامج الجودة، ويأتي هذا من خلال نشر مفاهيم ومبادئ الجودة عن طريق برامج لتوعية العاملين. وعلى القيادات أن تنظر إلى برنامج الجودة على أنه سلعة أو خدمة تسعى هذه القيادات إلى تسويقها وترويجها للعاملين في التنظيم، وبالتالي فإن عليها أن تستخدم كل الوسائل المتاحة لإقناع العاملين بجدوى هذا البرنامج. عن طريق المحاضرات والدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات، وزيادة المنظمات التي سبقت في تطبيق الفكرة.

٣- التعليم والتدريب، ويشكل هذا المتطلب أحد أهم متطلبات التطبيق.. لأنه يعني بتعليم العاملين وتدريبهم بجميع فئاتهم العليا والوسطى والدنيا.. على ماهية إدارة الجودة الكلية وماذا تعني، وتشجيعهم على تعلم أساليب وأدوات تطبيق هذا المفهوم. وعلى هذا الأساس فإن على القيادات أن تضمن أن لدى العاملين فهم ووعي تام بمبادئ وفوائد ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب الإداري وإلا فإن أي نقص في معارفهم سيؤدي إلى الإحباط ومن ثم إلى الفشل.

٤- تشكيل فرق العمل، حيث أن العمل بأسلوب إدارة الجودة الكلية يتطلب تشكيل العديد من فرق العمل على كافة المستويات، ولا بد أن تتأكد القيادات من قناعة العاملين بضرورة تشكيل فرق العمل واستعدادهم للعمل ضمن تلك الفرق، ثم أن عليهم تشكيل الفرق من أولئك المؤثوق بقدراتهم، والتمكين لهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة.

٥- تشجيع وتحفيز العاملين، يبدأ تشجيع وتحفيز العاملين بإعطائهم الصلاحيات للعمل، وتمكينهم لأداء الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة دون الرجوع المتكرر للقيادة، وكذلك منحهم الفرصة للاعتزاز بإنجازاتهم، وتقدير تلك الإنجازات ومنح المكافآت التشجيعية وزرع الثقة فيهم للرفع من معنوياتهم وحماهم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية.

٦- توفير الدعم الفني والمالية والإشراف، إذ يجب على القيادات متابعة برامج الجودة والإشراف على تنفيذها وتقديم الدعم الفني اللازم للعاملين عند الحاجة، وذلك بتوفير الخبراء المساندين والمستشارين لتقديم الخبرة والمعونة الفنية عندما يريدها أفراد الفريق.

٧- الاستعانة بالاستشاريين، فالقيادات الإدارية لا يمكن أن تكفي برأيها عن رأي الخبراء والمستشارين الخارجيين، ولذلك فإن عليها كلما دعت الحاجة أن تستعين

بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة لحل مشكلاتها، وخاصة في بداية تطبيق البرنامج، وفي المراحل الحرجة الأخرى من التطبيق.

٨- إستراتيجية التطبيق، لا بد من تبني إستراتيجية للتطبيق.. تضع من خلالها القيادات الإدارية برنامجها لتطبيق الجودة على أرض الواقع والأهداف المرجوة، وترجم فيها رؤيتها المستقبلية. ولوضع الخطة الإستراتيجية يمكن البدء بإجراء مراجعة شاملة للوضع الراهن ولتجارب المنظمات الأخرى، ثم وضع الخطة وكيفية التطبيق والموارد اللازمة، ثم التنفيذ الفعلي للخطة، والتقييم الدوري للتأثير المتحقق من وقت لآخر.

#### رابعاً: القائد الإداري وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية ( الهندرة )

لقد جاء أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (إعادة بناء نظم العمل) Business Re-engineering أو "الهندرة" كما يسميها بعض المعربين، كحل شامل للعديد من المشاكل المتكررة التي تواجهها بعض المنظمات، والتي لم تجد لها حلاً جذرياً. ولذلك فإن مفهوم إعادة بناء نظم العمل يعني البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم. وقد وجد هذا الأسلوب الإداري الحديث رواجاً لدى القادة الإداريين الذين يرغبون في التخلي عن الإجراءات القديمة والجراحاة التجميلية، واستبدالها بأسلوب الحل الراديكالي "البدء من جديد". وقد عرف هامرو شامبي Hammer and Champy (١٩٩٣م: ١١) أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بأنه إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - ليست هامشية أو تدريجية - في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة السريعة.

وعرف الساعاتي (١٤٢٠هـ: ٢٦) أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بأنه "إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذري.. دون

التقيد بأن افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسن خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال، ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له.

ويتميز هذا الأسلوب بتركيزه على العملاء والعمليات، وأهمية وعي والالتزام القيادات الإدارية العليا، والاستفادة من وسائل التكنولوجيا، وإظهار الطاقات الإبداعية للأفراد.

ومن خصائص أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية كما يذكرها هامرو شامي (الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م: ٢٧) ما يلي:

- ١- ألما تهدف إلى إحداث تغيير جذري فائق وسريع.
- ٢- أن اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات، حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت واحد.
- ٣- يشترط أن يتفرغ فريق العمل للمشروع تفرغاً كاملاً.
- ٤- لا يحتاج فريق العمل إلى تحليل مفصل للوضع الراهن، وإنما يحتاج نظرة إلمامية سريعة لاستحداث تصميم مثقوب وجديد تماماً.
- ٥- يركز أسلوب إعادة بناء نظم العمل على التعليم أكثر من التدريب.
- ٦- يسعى هذا الأسلوب إلى تقليص مدة المشروع حتى لا يكون مملاً لأعضاء الفريق.

يرى هامرو شامي (الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م) أن أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية .. قد ظهر كأسلوب إداري جديد نتيجة لسيطرة الرغبات الفردية المختلفة للعملاء على السوق .. من خلال التحول في ديناميكيات الطلب من سوق تشابه رغبات وسلوك العملاء فيه (السوق الجماعي التشابه) إلى سوق تختلف فيه رغبات وتفضيلات العملاء من فرد إلى فرد آخر، بالإضافة إلى دخول منافسين جدد من مختلف بلدان العالم، وارتفاع توقعات العملاء، وتنوع المنتجات من نفس السلعة، وسهولة الحصول على معلومات عن تلك المنتجات. كذلك فإن هذا الأسلوب قد ظهر نتيجة لتصاعد المنافسة وتغير أوجهها

من حيث السعر، والتوعية، وخدمات ما بعد البيع، وزوال الحدود التجارية، والتغيرات التقنية.. وأخيراً فإن التغير المستمر في كافة المجالات كان - أيضاً - دافعاً لظهور هذا الأسلوب الإداري الحديث. خاصة بعد تزايد الانفتاح العالمي، وتشاط حركة الابتكار والابتداع بزيادة تطور التقنية.

ويمكن وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الأسلوب الإداري على أنها:

- بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات.
- بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة .. إلى أعمال مركبة، بحيث يشترك فريق العمل في المستويات والمهام.
- بيئة يتحول فيها دور الموظفين من العمل المراقب .. إلى العمل المستقل، أي أنه يتم تفويض الصلاحيات بشكل واسع.
- بيئة يتحول فيها الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم، وذلك لتترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
- بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
- بيئة تتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- بيئة تتحول فيها القيم من حماية إلى إنتاجية، أي الاهتمام بالعملاء وليس بالروضاء.
- بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلى التوجيه غير المباشر والتسيق.
- بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي إلى أفقي يقوم على فرق العمل.
- بيئة يتحول فيها كافة المسؤولين من مراقبين إلى قياديين.

وليس بالضرورة أنه سيحالف هذا الأسلوب النجاح في كل الأحوال، فهناك عدد من الصعاب والعقبات التي قد تعترض عملية تطبيق هذا الأسلوب، وبالتالي تقلل من إمكانية نجاحه. وقد خصصها هامرو شامي فيما يلي:

- عدم التركيز على العمليات، ومحاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
- التراجع المبكر، والاكتفاء بالتأجيل المتواضعة.
- إهمال كل شيء مع عدا إعادة تصميم العمليات.
- التركيز النام على العمليات، وإهمال قيم ومفاهيم الأفراد.
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق إعادة هندسة نظم العمليات.
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة عمليات إعادة الهندسة.
- البدء بتطبيق إعادة البناء من القاعدة، أو تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الأسلوب الإداري.
- تخصيص موارد محددة لتطبيق برنامج إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، وتشجيع الجهود بين عدد كبير من العمليات.
- محاولة تنفيذ برنامج إعادة الهندسة مع الإصرار على رضا الجميع، أو التراجع عن برنامج إعادة البناء عندما يظهر بعض المعارضين.
- غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء، أو البدء بالتطبيق في حالة عدم استقرار القيادات الإدارية.

#### خامساً: القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

ظهر أسلوب إعادة اختراع الحكومة Re-Inventing Government في العصر الحديث.. ليعبر عن وجهات جديدة لإدخال تغييرات جذرية في أعمال الحكومة وأساليب إدارتها لأشطنتها، وذلك من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها. إن الفكرة من

هذا الأسلوب هي جعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص، وذلك بأن تكون أجهزة إيراد لا إنفاق، أي أن تكون أجهزة تحقق الربح للدولة وليست فقط أجهزة تكلفة عليها. ويرى أحمد رشيد (١٩٩٦م) أن الإدارة الحكومية قادرة على التكيف مع روح العصر، وإعادة اختراع نفسها لأن المشكلة تكمن في النظام، وليس في البشر العاملين بتلك المؤسسات.

لقد كان ظهور هذا الأسلوب الإداري استجابة لمتطلبات التغيير التي فرضتها الظروف الاقتصادية والعالية على الدول المختلفة، وقد كانت هذه التغيرات والظروف تحدياً للكثير من دول العالم.. يستوجب لمواجهة التغيير في كثير من مؤسسات الدولة وإعادة النظر في طريقة أدائها لأعمالها.

ومع أن التغيرات التي تواجه دول العالم اليوم تدعو إلى تقليص أنشطة الدولة، والتحول إلى الخصخصة وإعطاء القطاع الخاص دوراً أكبر في التنمية مقابل تخفيف دور القطاع العام، فإن ذلك لا يعني التوجه نحو إلغاء دور الحكومة كما يرى الساعاني (١٤٢٠هـ)، وإنما يبقى لها دور أساسي في كثير من المجالات كالل دفاع والأمن والقضاء والتمثيل الخارجي، وكذلك التشريع لكثير من القطاعات والأنشطة التي يقوم بها القطاع الخاص. إن على الحكومة أن تسعى إلى تجديد أسلوبها في العمل، وأن تخرع أفضل السبل للرفي بالخدمات التي تقدمها لكي تواكب تلك التطورات التي تحدث في القطاع الخاص على المستوى العالمي، وحتى لا تصبح حجر عثرة في طريق تقدم هذه القطاعات.

إنه لا يخلف اثنان على أن الحكومات على مستوى العالم.. في حاجة دائمة لإصلاح أجهزتها، ولكن قد تكون هناك أساليب ووسائل مختلفة لإصلاح مؤسسات الدولة تختلف حسب اختلاف الثقافات وحسب الحاجة إلى سرعة إحداث التغيير. وما يميز حكومات اليوم هو أنها يجب أن تكون جميعاً متفقه مع تطورات العصر الحاضر، قادرة على التطور والمنافسة،

وعلى الوفاء بمتطلبات الاتفاقيات الدولية التي انضمت إليها أو ترغب في الانضمام إليها. ومن أهم متطلبات الاتفاقيات العالمية أن تكون الحكومة مرنة قادرة على إحداث التغير عند الحاجة بسهولة، وأن تكون أكثر انفتاحاً واستجابة للمتغيرات العالمية.

وقد حدد أوزبورن وجابلير (Osborn and Gaebler, 1991) وكذلك الساعاني (١٤٢٠هـ: ١٥-٢٢) عدداً من الآليات والأساليب التي يمكن أن تساهم في تطبيق فكرة إعادة اختراع الحكومة، بل إنما تعتبر الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي بما يتفق مع أسلوب إعادة اختراع الحكومة. وهذه الآليات والأساليب والأسس هي كما يلي:

١- أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص، وأن يكون هدفها أن تقدم للمجتمع ما هو أكثر من مجرد خدمات، ويعني ذلك أن تكون عاملاً مساعداً لتطوير القطاعات الأخرى غير الحكومية، وأن تعطي لها الفرصة لكي تتكامل مع بعضها بشكل أفضل. إن على الحكومة أن ترسم السياسات وتوجه وتشجع القطاع الخاص .. من خلال تطوير فرص تنفيذ المشاريع الحكومية المتاحة للقطاع الخاص، بمعنى آخر أن تنشئ وتراقب الحكومة المشاريع الخدمية، وتركز عملية التنفيذ الفعلي للقطاع الخاص، وتعطي له فرصة إدارتها وتشغيلها واستثمارها.

٢- أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها، وذلك فيما بين القطاعات الحكومية من حيث مستوى الخدمة والكيفية التي تقدم بها الخدمات، خاصة وأن مبدأ المنافسة لا يقتصر فقط على القطاع العام والخاص، وإنما أيضاً بين أجهزة القطاع العام وبعضها أن الحكومة يجب أن تطور قدرتها على تطوير خدماتها انطلاقاً من أن بعض القطاعات تستطيع التنافس فيما بينها لتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

٣- أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع تنطلق من رؤية محددة وتصب في استراتيجية وأهداف مكتوبة، بحيث تحول التوجهات بعيداً عن الروتين. إن كتابة الرؤية والرسالة وإعداد الاستراتيجية والأهداف لم تعد اليوم حصراً على شركات

القطاع الخاص، وإنما أصبح مطلوباً من الحكومة- أيضاً- أن تبين رؤيتها وتوضح رسالتها وتحدد أهدافها واستراتيجياتها التي تسعى إلى تحقيقها للمجتمع. إن الحكومة ذات الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة .. هي حكومة قسّم بمقتبل مجتمعيها وتعطي الفرصة لتنمية فرص الابتكار والإبداع، وهي التي تكون أكثر كفاءة من تلك الحكومة التي ليس لها رؤية ولا رسالة ولا أهداف محددة، كما أن وجود تلك المتطلبات يشكل النسيج الذي يربط القيادات في الحكومة بالمواطنين.

٤- يجب أن تقوم الحكومة- كما يقترح أسلوب إعادة اختراع الحكومة- على النتائج بدلاً من البيروقراطية والروتين العقيم. ولتحقيق حكومة قائمة على النتائج فإننا نحتاج إلى العمل بموجب نماذج محددة للتمويل على أساس النتائج، وليس على أساس المدخلات، وذلك مثل أن تمنح المكافآت والحوافز للفرق حسب الأداء وليس للأفراد حسب النشاط.

٥- أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً .. وليس البيروقراطية (النظام)، ويستدعي هذا التعامل أن يقوم الموظفون بالتعامل مع المراجعين من المواطنين على أنهم عملاء .. يجب العمل على تحقيق رضاهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم في كل الأحوال. ومن هنا ندرك إن إعادة اختراع الحكومة يعني معاملة المراجعين على أنهم عملاء يجب تحقيق رضاهم مما يؤدي إلى تقديم مزيد من الاهتمام بالمراجعين، وجعل الخدمات بعيدة عن الاختيار السياسي. كما أن إعادة اختراع الحكومة يؤدي إلى الابتكار والإبداع، وإلى خفض التكاليف وزيادة العدالة والمساواة بين المواطنين.

٦- أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل على تحقيق الربح شأنها في ذلك .. شأن القطاع الخاص. ويتم تحقيق الربح عن طريق تحديد الميزات التشغيلية، وتحصيل التكاليف لكل قسم أو قطاع على حدة، ومن ثم معرفة تكلفة تشغيل القسم وأرباحه من التعامل



مع الأقسام الأخرى. ولكي تتحقق إيرادات ذات عائد ربحي، فإنه يجب على الحكومة استثمار الموارد المتاحة لها في كل مؤسساتها. ويمكن أن تحقق الحكومة أرباحها من خلال جعل الموظف الحكومي يفكر بطريقة رجل الأعمال، واستحداث حوافز مالية ومخصصات محددة لمن يساهم في تحقيق فرص استثمارية، وإقامة مراكز ربحية بعد تحديد التكاليف الخدمية، وكذلك توفير نظام حديث للمعلومات وتجهيزه ليوفر المعلومات المطلوبة لتخذي القرار بأقل تكلفة وفي أسرع وقت.

٧- أن تكون الحكومة ذات نظرة مستقبلية قادرة على التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث. وبالرغم من أن ذلك قد يكون من الصعب بمكان في ظل المناخ السياسي المتقلب، إلا أن بعض الدول دأبت على تشكيل فرق مهمتها متابعة تطورات المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية، والميزانيات طويلة المدى، وخطط الطوارئ، وذلك حتى تكتمل للحكومة حلقة الاستمرارية التي تستطيع بها أن توجه أي متغيرات غير متوقعة.

٨- أن تعمل الحكومة على الأخذ باعتبارات السوق عند إحداث عمليات التطوير، فمن مهام الحكومة الموجهة بآليات السوق إعادة هيكلة السوق، وإنشاء المؤسسات التي تسد الفراغ الاقتصادي أو الإداري متى ظهرت الحاجة، واستخدام الاستثمارات الحكومية في هيكلة السوق، وسن الأنظمة والقوانين التي يحتاجها السوق، بالإضافة إلى تجزئة السوق عند تقديم الخدمات وفقاً لاستراتيجيات محددة.

٩- أن تصبح الحكومة لا مركزية، بحيث يكون هناك توجه لمزيد من تفويض السلطات والمشاركة، وخاصة في ظل زيادة وتوسع الأنشطة التي تقوم بها الحكومة، وزيادة عدد السكان الذين تخدمهم الحكومة واختلاف ظروفهم ومشاكلهم، واختلاف عاداتهم وتقاليدهم، وبالتالي حاجاتهم إلى تعامل خاص. بالإضافة إلى أن اللامركزية تساعد في تحقيق هذا التعامل الخاص، وتوفير معالجة خاصة لكل الاختلافات، فإنها تساهم

بالإسراع في اتخاذ القرارات، والتأثير عليها والتأثر بها. ويجب أن لا تكون اللامركزية تفويضاً مركزياً من المركز الأعلى إلى المركز الأدنى، وإنما يجب أن تكون على أساس العمل المشترك بحيث تكون لا مركزية على كل المستويات، وتكون الإدارة مشتركة بين جميع العاملين. وهذا يستلزم التحول من الهرمية "الهيراركية" إلى المشاركة عن طريق فرق العمل، وروح الفريق الواحد لتوسع نطاق التعاون بين الأقسام ورفع المعنويات عند العاملين (خلاصات، ١٩٩٤م).

ومن أهم أسباب إعادة اختراع الحكومة - كما ظهر من تجربة الحكومتين البريطانية، وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية - ما يلي:

- زيادة توقعات المواطنين لما يجب أن تكون عليه تلك الخدمات.
- التضخم الكبير في حجم الحكومة وفي حجم خدماتها، وسيطرة البيروقراطية والروتين على عملية تقديم الخدمات وتصادي الرأي العام لذلك.
- القلق الاجتماعي والصناعي وزيادة البطالة.
- تأثير المفاهيم الإدارية الحديثة ومستشاري الإدارة.
- المقارنة بين أداء القطاع العام والقطاع الخاص.
- قلق الرأي العام من تزايد دور الحكومة، وسيطرتها على كافة مجريات الشعوب.
- التنافس العالمي وتنامي الشعور لدى المواطنين بأن الحكومة لا تبدل ما هو مطلوب منها لتطوير قدراتها على الصمود في وجه هذا التنافس المحموم على السوق العالمية.

#### سادساً: بطاقة الأداء المتوازن BSC

التوازن مسألة ضرورية للعمل بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة فاعلة لمساعدة المنظمات المعاصرة على ترجمة الرؤى والخطط الاستراتيجية إلى مجموعة من النتائج الملموسة، فهي أداة لتحقيق أهداف المنظمات



من خلال التعريف الواضح لعلاقة السبب والنتيجة بين الأهداف المرحلية والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. ومن خلال الموازنة بين كل من الجوانب المالية والجوانب غير المالية وبين الأهداف البعيدة المدة والأهداف القصيرة المدى (المرحلة) وبين البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

وهناك من يعرفها بأنها إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع (هلال، ٢٠٠٣م : ٥٤).

هذا ويمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: طريقة جديدة في الإدارة الاستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المنظمة واستراتيجيتها على المدى البعيد.

ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن تستطيع المنظمة التفكير في خططها الاستراتيجية، كما تسمح للمديرين باختيار منشآتهم من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

كيف ينظر إلينا الملاك؟ كيف يرانا العملاء؟ كيف ننفذ أعمالنا وما الذي يجب أن نبدع به ونفوق به على المنافسين وهل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟

أي بمعنى آخر أنها تمكن المديرين من النظر إلى منشآتهم من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء (الزبائن)، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء داخل المنظمة (العمليات التشغيلية)، ومنظور النمو والتعلم والإبداع. ونكل منظور منها وزن وأهمية مختلفة، فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء، مقياس مالي مثلاً، ولكن تعتمد على مقاييس أخرى إلى جانب ذلك.

ويؤكد الدكتور محمد جاسم (١٤٢٧هـ) في هذا السياق إلى أن طرق قياس الأداء التقليدية التي تركز فقط على قياس الجوانب المالية لنشاط المنظمة، أثبتت عدم جدواها في العديد من المؤسسات، بينما يساهم عدد من العوامل غير المادية ورأس المال الفكري مثل الموارد البشرية والعمليات التشغيلية والعلامات التجارية في تحديد أكثر من ٨٠% من القيمة السوقية للمؤسسات.

وتوصف البطاقة بالموازنة لأنها تقدم نظاماً متوازناً لقياس الأداء من حيث أنها تحقق التوازن بين المقاييس الملموسة وغير الملموسة، المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، المقاييس القائدة واللاحقة، والطويلة الأجل والقصيرة الأجل.

هذا وتوفر البطاقة مجموعة من مؤشرات الأداء المستقبلية والتي من شأنها أن تترجم الاستراتيجية إلى إجراءات محددة. هذه المؤشرات والقياسات إذا وجدت وطورت بشكل سليم فمن شأنها أن تعطي صورة متكاملة عن أداء المؤسسة.

#### أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC:

يتمثل الهدف العام لنظام قياس الأداء المتوازن في تعيين ومراقبة وتحسين أداء الأنشطة التي يقوم بها المنظمة والتي يكون لها تأثير إيجابي مباشر على ربحية المنظمة ومن ثم خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة وهم مساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع كما تبرز أهمية نظام الأداء المتوازن من الإسهامات الإيجابية التي تقدمها للمنظمات وهي عديدة نذكر منها ما يلي:

- ١- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الاستراتيجية، وربط العمليات التشغيلية بالأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- ٢- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في تصميم نظم الحوافز الإدارية والعمل على ربط الحافز بالأداء والإنجاز.

- ٣- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات على تقييم مدى تحقيقها لأهدافها من خلال ما تقدمه من مقاييس ومؤشرات.
- ٤- بطاقة الأداء المتوازن تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية.
- ٥- تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة وذلك عن طريق الموازنة بين المناظير الأربعة ( الجانب المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ).
- ٦- العمل على مراقبة العمليات اليومية ورصد آثارها على التطورات المستقبلية للمنظمة.

#### محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تركز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية ذكرها العديد من الكتاب والباحثين مثل ( كابلان، نورتن، ١٩٩٦: ) و ( بحيري، ٢٠٠٤: ٢١١ ) و ( عبدالدايم، ٢٠٠٣: ٢١٠ ) و ( البتانوني، ٢٠٠٤م: ١٦٠ ) و ( ليب ٢٠٠٥: ٦٥ ) و ( النشار، ٢٠٠٣: ١١ ) وهي : المحور المالي، ومحور العمليات الداخلية التشغيلية، ومحور النمو والتعلم والإبداع، والمحور البيئي. وفيما يلي شرح موجز لكل محور على حدة:

#### ١- المحور المالي:

إن الأداء المالي للمنظمة لا يعبر سوى عن أدائها في الفترة الماضية، كما لا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن أو المستقبلي، لذا تم الاهتمام بالنواحي الأخرى كالعلاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو للمورد البشري مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينها. فالمنظمة قد تكون في الوقت الحاضر في مركز مالي مستقر وتحقق أرباح جيدة ولكن ذلك وحدة لا يضمن بقاءها في المستقبل. البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف نبدو أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير والمقاييس المستخدمة في

هذا الجانب على سبيل المثال، قياس غو الدخل وتحديد التكلفة وبيان استخدامات الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد على رأس المال.

#### ٣- محور العمليات التشغيلية الداخلية

ويشير هذا البعد إلى أهمية العمل الدائم على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تيدع فيها. ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضا العام عن الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي قدمتها المنشأة وتفوقت بها على منافسيها، وجودة المنتج، ومعدل المردودات والأخطاء، وعدد مرات التعديل وحجم تعويضات الضمان ونسبة تسليم المنتج في الموعد المحدد ومقدار ما يتفقه المستهلك من وقت لمراجعة الشركة ومتوسط زمن انتظار المستهلك للحصول على الخدمة ورضا المستهلك عن مواعيد التسليم.

ويشير الدكتور خالد ليب (٢٠٠٥: ٦٦) إلى أن عمليات التشغيل الداخلية تتكون من ثلاث عمليات فرعية وهي:

- ١- عمليات الابتكار وتعلق بالعمليات الخاصة بخلق السلع والخدمات والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء وتحسين تكنولوجيا العمليات والإنتاجية.
- ٢- عمليات التشغيل وتجسد في العمليات المتصلة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلى العملاء وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلع أو أداء الخدمة.
- ٣- خدمات ما بعد البيع وهي العمليات تؤدي إلى خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة التي يطلبها العميل.

ويلحق بهذا المحور عنصر العملاء الذي يقيس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المشتركين والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق ورضى المشتركين ورضى الموردين أيضا. والعمل وفق هذا البعد من هذا المحور هو المقصد النهائي للمنظمة وهو الذي يحدد نجاحها أو فشلها، والأداء السعي والمنتجات ذات

الجودة المتدنية يقود إلى عدم رضا العميل ويصرفه عن شراء منتجاتها ويجعله يتجه إلى البحث عن سلع المنظمات المنافسة مما يجرها نحو طريق الفشل المحقق حتى وأن كان وضعها المالي جيد. ومن المعايير والمقاييس المستخدمة على سبيل المثال في ها المجال حصة المنظمة في السوق ونسبة مبيعاتها في السوق إلى نسبة المبيعات الكلية ومدى الاحتفاظ بالعملاء وجلب عملاء جدد، وعدد العملاء الذين عزفوا عن التعامل مع المنظمة، وعدد شكاوي العملاء ونسبة الراضين عن منتجات المنظمة، وعدد خطابات النصح والإرشاد التي ترد من العملاء.

### ٣- محور الموارد البشرية:

ويعتبر هذا البعد أن المورد البشري يمثل أهم رأس مال لدى المنظمة، فالعاملون هم مصدر الأفكار الإبداعية والخلقة وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لا بد من العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب على كل الأساليب الجديدة ومدتهم بالمعارف المفيدة. لا تقدم المنظمة منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون يتطلب بالضرورة توفر عاملين وإداريين أكفاء وتوفر نظام تدريب فاعل، التعلم والنمو يتناول كيف تؤثر خبرات العاملين وتدريبهم في تنمية قدراتهم على إنتاج أو تقديم سلع وخدمات أفضل. لذلك تحرص المنظمات على استقطاب أفراد لديهم رغبة في التعلم والتنمية الذاتية وبخاصة في ظل التقنية الحديثة. ومن المعايير والمقاييس والمؤشرات المستخدمة في هذا المحور رضا الموظف على المعرفة التي تساعده في عمله، ومعدل دوران العمل، وإنتاجية الموظف والمقترحات المقدمة من العاملين والمكافآت المقدمة للعاملين ومعدل المعلومات التي يحصل عليها العمال.

### ٤- محور البعد البيئي

أخيراً صاف الباحثون والكتاب إلى الأبعاد الأربعة المعرفة بعد آخر وهو البعد البيئي... ويشير هذا البعد إلى إن المنظمة مسئولة مسئولية اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية

والبيئة المحيطة والجميع، وبالتالي فإن هدف لا بد أن يتغير قليلاً من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع أو المحافظة على البيئة إلى جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

ومن ثم يجب على المديرين تضمين قضايا البيئة ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة. ومن الإجراءات العملية لترجمة هذا البعد يجب على المنظمة التأكد من عدم تلويث بيئة وحمايتها من أي تلوث وإجراء البحوث البيئية وتصميم المنتجات بشكل لا يقضي إلى نفايات وعدم استخدام مواد ضارة أو سامة وتدريب العمال على التعامل مع النفايات وإعادة استخدام الخردة ودفع تعويضات للمتضررين من التلوث (عبدالدائم، ٢٠٠٣: ٢١٥).

هذا وكل محور من هذه المحاور يتكون من خمسة بنود هي:

١- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

٢- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو الهدف الإستراتيجي المرسوم.

٣- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

٤- الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.

٥- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء (أبو رمان، ١٩٩٥م: ١٨).

الجدير بالإشارة، أنه من الناحية العملية، تقوم كل منظمة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بانتقاء أو بالتركيز على بعض الأبعاد التي تراها مفيدة لها وتتناسب مع ظروفها وإمكانياتها. فمثلاً إحدى الشركات اختارت ركزت على بعدين فقط وهما القوى العاملة ورضا العملاء وربطت بينهما وبين نمو دخل الشركة.

هذا وعند تطبيق البطاقة يمكن أن يصبح لكل إدارة بطاقة خاصة بها، فمثلاً إدارة التسويق أو الإنتاج أو المبيعات وغيرها يصبح لكل منها بطاقة أداء خاصة وهكذا. وكل إدارة تضع المقاييس والمعايير الخاصة بها، وفي النهاية تجمع كل بطائق الإدارات والوحدات الفرعية ويرفع ملخص بها إلى الإدارة العليا.

وإذا كانت المؤشرات غير المالية ذات جدوى في تقييم أوضاع المنظمة إلا أن هناك بعض المشاكل التي تواجه المنظمات في هذا الجانب المتمثل في صعوبة قياسها - أي المؤشرات غير المالية - مقارنة بالمؤشرات المالية، مما يعني أنه لا بد عند اختيار تلك مؤشرات غير المالية أن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان.

#### سابعاً: إدارة المشاريع

يرجع كثير من الباحثين إدارة المشروعات كممارسة إلى إنجازات الحضارات القديمة مثل بناء الأهرامات، وحدائق بابل وجدار الصين العظيم وبناء مدينة بغداد في عهد هارون الرشيد (ميرديث) ومانتل، ١٩٩٩م: ٣٥) (الفضل والعيدي، ٢٠٠٥م: ٢٥) فرم، ٢٠٠٣م: ٢١) (نصير، ٢٠٠٣م: ٥).

لكن بالنظر إلى انطلاقه إدارة المشاريع كعلم حديث نجد أن هناك اختلافاً في تحديد هذه البداية، حيث ذكر (ميرديث ومانتل، ١٩٩٩م: ٢٧) أن إدارة المشروع بدأت مع مشروع ماغانن الذي طور القنبلة الذرية. وفي المقابل يضع (Goncalves) ٢٠٠٥م) تاريخاً أقدم من هذا حيث ذكر أن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع كانت مع ظهور تقنية مخطط المستقيمات Bar Chart في العام ١٩١٠م من قبل العالم الأمريكي هنري غانت، والتي تسمى عادة باسمه Gantt Chart (شعبان، ٢٠٠٦م: ١٤٩). وبشكل عام فقد ميز (Harvey، ٢٠٠٣م) بين المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع كالتالي:

١- قبل عام ١٩٥٠م: وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية، كما يمكن القول أن المشاريع لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة).

٢- مرحلة الخمسينات إلى قبل التسعينات من القرن الماضي: من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة في المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب ( أسلوب المسار الحرج CPM) وأسلوب (بيرت PERT).

٣- مرحلة التسعينات حتى الوقت الحاضر: الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة كذلك ظهور جمعيات ومعاهد متخصصة في إدارة المشاريع (الفضل والعيدي، ٢٠٠٥م: ٢٦). في الواقع أن ظهور الجمعيات المتخصصة في إدارة المشاريع كان في وقت سابق لهذا التاريخ وكان أولها ظهوراً هو معهد إدارة المشروعات الأمريكي في العام ١٩٦٩م.

كما أن إدارة المشاريع استفادت من تطور علم الإدارة سواء على مستوى النظرية أو على مستوى التطبيق والذي بدوره انعكس بشكل إيجابي على الإدارة العلمية للمشروعات الحديثة، وذلك أن هذا التطور ضغط باتجاه تطبيق إدارة المشاريع في المشاريع المختلفة حيث يلخص (Kerzner, 2003) الدعم المتزايد الذي تجده إدارة المشاريع من العمليات الجديدة التي برزت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى بروز إدارة المشاريع إلى السطح بشكل ساعد المؤيدين لهذا العلم في التغلب على مقاومة التغيير والتأكد على أهمية تطبيقه داخل المنظمات المختلفة.

وعرف معهد إدارة المشروعات الأمريكي PMI إدارة المشروعات بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتفيل والمراقبة والتحكم والإغلاق، ومدير المشروع هو الشخص المسئول عن تحقيق أهداف المشروع" (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٨).

لقد كانت هناك أيضاً جهود لبعض العلماء الذين ساهموا في إبراز هذا العلم حيث يرى (فريم، ٢٠٠٣: ٩) أن الاهتمام بإدارة المشاريع يوز مع طباعة كتاب طوم بيتر "تحرير الإدارة" عام ١٩٩٢م والذي ذكر فيه أن إدارة المشروعات هي المفتاح للمحافظة على البقاء. لقد برزت إدارة المشاريع أيضاً بسبب خواص طلب في المجتمعات الحديثة والتي تتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة، ومن هذه القوى المؤثرة في هذا الطلب: (١) تضاعف المعرفة البشرية. (٢) زيادة الطلب على السلع والخدمات المركبة والمعقدة. (٣) تطور التنافس في الأسواق العالمية في مجال السلع والخدمات. والتي أدت إلى استخدام فرق العمل في حل المشاكل والتي كان من المعتاد حلها بواسطة الأفراد (ميرديث وماتل، ١٩٩٩م: ٢٧).

تدور المشروعات وإدارة المشاريع في نطاق أوسع من نطاق المشروع ذاته، من هنا يتعين على فريق إدارة المشروع استيعاب هذا النطاق حتى يتمكنوا من تحديد مراحل دورة حياة المشروع والعمليات والأدوات والأساليب والتقنيات التي تلائمها (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٩).

ومن ضمن هذا النطاق أيضاً تنظيم المشروع الذي يحدد كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة. وفي إطار فهم دورة حياة المشروع وتنظيمه سيتم توضيح ومحاولة فهم العناصر التالية:

أ- دورة حياة المشروع.

ب- تنظيم إدارة المشروع.

ج- إدارة المشاريع الحكومية.

د- منهجية إدارة المشاريع.

### (أ) دورة حياة المشروع

يتم تقسيم المشروعات إلى مراحل (Phases) لإتاحة قدر أكبر من الرقابة الإدارية، ويعرف مجموع تلك المراحل باسم دورة حياة المشروع والتي تربط بداية المشروع بنهايته (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٩). وبالرغم من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على وجود مراحل للمشروع أثناء دورة حياته إلا أن هناك اختلاف في عدد وتسميات هذه المراحل. وفي هذا الجانب يذكر (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م) أن مراحل الكثير من دورات حياة المشروعات تضم أربع أو خمس مراحل بينما يضم غيرها سع أو أكثر، حيث لا يمكن الزعم بوجود طريقة منفردة هي الأفضل لتعريف دورة حياة مشروع مثلي، فبعض المنظمات أرست سياسات تطبق بموجبها دورة حياة قياسية موحدة على كافة مشروعاتها، بينما تتيح منظمات أخرى لفريق إدارة المشروع اختيار أكثر دورات الحياة مناسبة لمشروع الفريق (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٢٠-٢٢). وتأكيداً على ما سبق يقول (فوردسبورغ وآخرون، ٢٠٠٥م) أنه ليس من المحتمل أن يعمل مشروع لاستضافة الألعاب الأولمبية جيداً على دورة مشروع في مصمم لتطوير فرشاة أسنان، فمن وجهة نظرهم يحتاج كل مشروع أو كل نوع من المشاريع إلى دورة مصممة له، وهذا يدفع المنظمة إلى تطوير قالب يتكيف مع كل مشروع يقوم على:

- نوع المشروع، ومخارجه، ومجاليه، وتوقيده.
- البيئة الإدارية: العملاء والمتعاقدون، والإدارة العليا.
- العوائق المتنبدة.
- الأسلوب الإداري.

• التوازن بين فرصة للمشروع والخطر (فورسبرغ وآخرون، ٢٠٠٥م: ١٧٥ - ١٧٧).

لكن هذا لم يمنع الكثير من الباحثين أن يضعوا نموذج لمراحل دورة حياة المشروع، حيث تضعها (Martin، ٢٠٠٦م: ٢١) في خمس مراحل هي (التعريف، التخطيط، التنفيذ، الإنهاء، التقييم)، في حيث قسم (Lester ٢٠٠٣: ٢٠) دورة حياة المشروع إلى ثمان مراحل رئيسية هي (المفاهيم، الجدوى، التقييم، السلطة، التطبيق، الإكمال، التشغيل، الإنهاء). وفي إطار هذا الموضوع يتجه (Harvey، ٢٠٠٣م) إلى اعتماد نموذج يطلق عليه رمز (D٤) بموجبه يمر المشروع بالمراحل التالية:

١- مرحلة تعريف المشروع Define it:

تتم هذه المرحلة بتحديد وتعريف أهداف المشروع بشكل واضح وعلاقة هذه الأهداف بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

٢- مرحلة تصميم المشروع Design it:

إعداد التصاميم والنماذج المناسبة لترجمة احتياجات العميل بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

٣- مرحلة تنفيذ المشروع Do it:

تتمثل هذه المرحلة بالإجراءات اليومية التي تتخذ لإنجاز المشروع.

٤- مرحلة تطوير المشروع Develop it:

تركز هذه المرحلة على تقييم عمليات تنفيذ المشروع والنواتج النهائية للمشروع، وتحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها لعمليات التغيير والتطوير في المستقبل لأي مشاريع مماثلة.

### ب) تنظيم إدارة المشروع

يعتبر تنظيم المشروع الوظيفة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه (الفضل والعيدي، ٢٠٠٥م: ٧٣). حيث تمثل

المشروعات عادة جزءاً من منظمة أكبر من المشروع، تؤثر فيه فيما يتعلق بنظام إدارة المشروعات والثقافة والأسلوب والهيكل التنظيمي (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٢٧). وفي هذا الإطار توجد أربع صيغ تنظيمية رئيسية شائعة للتعامل مع المشروع داخل المنظمة تحدد العلاقة بين المنظمة الأم والمشروع وهي التنظيم الوظيفي، التنظيم المشروع، تنظيم المصفوفة، التنظيم المركب.

### ج- إدارة المشاريع الحكومية

من المهم هنا الحديث عن إدارة المشاريع ضمن بيئة العمل الحكومي، كون هذه الدراسة بالتحديد تتكلم عن تطبيق منهجية إدارة المشاريع في قطاع من قطاعات الدولة وهو وزارة الداخلية. فمع وجود تصنيفات لبيئات المشاريع سترد معنا هنا لكن كما يذكر (Howes, 2001: 211) أنه على السطح تبدو المشاريع الحكومية والتجارية مختلفة عن بعضها البعض، لكن بالاقتراب أكثر نرى أنهم يعملون بطريقة متوازنة. ومن حيث المنهجية وما تتضمنه من أدوات وأساليب لم يفرق الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) بين المشاريع الحكومية والمشاريع الأخرى، لكنه أكد ضمن الحديث عن فهم بيئة المشروع على ضرورة أن يدرس مدير المشروع الثقافة التنظيمية ويحدد ما إذا كانت إدارة المشروعات معروفة بأفها ذات دور صحيح له مسئولياته وسلطاته في إدارة المشروع (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٤).

وفي هذا السياق وضمن الإطار البيئي للمشاريع وإدارتها باختلاف البيئة يصنف (Daniel Roman) بيئة المشاريع إلى أربع تصنيفات هي: التجارية (المهادفة للربح)، وغير المهادفة للربح، والحكومية، والعسكرية (لصير، ٢٠٠٣م: ٢٩). وتختلف المشاريع الحكومية وغير المهادفة للربح عن المشاريع التجارية بحسب (Roman) كما يلي:



أولاً: تعتبر العوامل الاقتصادية أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح، كذلك يتغير مديري المشاريع في هذه البيئات بشكل متكرر خلال فترة المشاريع، والتي تشكل مشكلة في الاستمرارية الإدارية. كما تعتمد استمرارية المشاريع على الاعتبارات السياسية بسبب أن التمويل لهذه المشاريع يتم تخصيصه من قبل السلطة التشريعية. ثانياً: إنفاق أموال الميزانية يتم في سبيل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار. وبما أن تصميم وتطوير العمل يتم إنجازه من قبل المتهدين، فسيكون دور مدير المشروع إدارياً، حيث تكون رقابته محدودة على الأمور الفنية بالرغم من مسؤوليته عن فحص مدى تقدم المتهدين. ويمكن لمديري المشاريع أن يشرفوا وينسقوا بين عدة مشاريع (نصير، ٢٠٠٣م: ٣٠).

#### د. منهجية إدارة المشاريع

انقلت إدارة المشاريع كما سبق أن تحدثنا في التطور التاريخي لإدارة المشاريع من اللامنهجية إلى دخول أساليب وأدوات وتقنيات علمية. وفي هذا الجانب وكتيجة لتطور علم الإدارة والعلوم الأخرى ذات العلاقة بما طور الباحثون والممارسون منهجيات لإدارة المشاريع حيث برزت معاهد وجمعيات متخصصة تهتم بتطوير الأسلوب العلمي في هذه الممارسة. وقد أصدرت هذه الجمعيات والمعاهد (أدلة معرفية) تتضمن منهجيات متخصصة في محاولة لوضع إطار للممارسة المهنية لإدارة المشاريع مثل الدليل المعرفي لجمعية إدارة المشروع البريطانية (APMBOK) والدليل المعرفي لجمعية تقدم المهندسين اليابانيين (P2M)، لكن أشهر هذه المنهجيات وأقدمها وأوسعها انتشاراً هو منهجية معهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMI) والذي يطلق على دليله المعرفي اختصار (PMBOK) وآخر إصداراته هو الطبعة الثالثة لعام ٢٠٠٤م (Dinsmore and Brewin, 2006:16-21). حيث يضم معهد إدارة المشروعات الأمريكي أكثر من ٢٤٠,٠٠٠ عضو في أكثر من ١٦٠ دولة إضافة إلى حوالي

٢٤٢,٠٠٠ من الحاصلين على شهادة المعهد في الإدارة المشاريع الاحترافية على مستوى العالم، كذلك يوجد للمعهد فروع في العديد من الدول (www.pmi.org). منها فرع الخليج العربي (AGC) والذي يضم أكثر من ٣٠٠ عضو (www.pmi-agc.com). إن منهجية إدارة المشروعات وفقاً للدليل المعرفي لمعهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMBOK) تتكون من خمس عمليات رئيسية (مجموعة عمليات البدء - مجموعة عمليات التخطيط - مجموعة عمليات التنفيذ - مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة - مجموعة عمليات الانتهاء)، وتتضمن هذه المجموعات الرئيسية ٤٤ عملية، ويمكن تصنيف هذه العمليات في تسع مجالات معرفة رئيسية (إدارة تكامل المشروع - إدارة نطاق المشروع - إدارة وقت المشروع - إدارة تكلفة المشروع - إدارة جودة المشروع - إدارة الموارد البشرية للمشروع - إدارة اتصالات المشروع - إدارة مخاطر المشروع - إدارة التوريد للمشروع) (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٩-١٠). أنظر الجدول التالي:

جدول (١) مجموعة عمليات إدارة المشاريع حسب عمليات مجال المعرفة

مجموعات عمليات إدارة المشروع					عمليات مجال المعرفة
مجموعة عمليات البدء	مجموعة عمليات التخطيط	مجموعة عمليات التنفيذ	مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة	مجموعة عمليات الانتهاء	
- تطوير ميثاق المشروع. - تطوير البيان التمهيدي لنطاق المشروع.	- تطوير خطة إدارة المشروع.	- توجيسته وإدارة تنفيذ المشروع.	- متابعة ومراقبة عمل المشروع. - المراقبة المتكاملة للتغير.	- الانتهاء من المشروع.	١- تكامل إدارة العقد
	- تخطيط النطاق. - تعريف النطاق. - إنشاء هيكل تجزئة العمل.		- تحقيق النطاق. - ضبط النطاق.		٢- إدارة نطاق المشروع
	- تحديد النشاط.		- ضبط الجدول.		٣- إدارة وقت



## (حالة ١٠)

الجودة والتخصص والنجاح<sup>(٢)</sup>

يمكن تعريف جودة منتج ما بأنها مجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصولة، وللتأكد من أن متطلبات الاستخدام قد تم تلبيتها والإبقاء بما يشكل مرض. قد تختلف حاجات الخدمات أو الاستهلاك من الوقت لما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من العميل، تدرك كافة الشركات وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة. فالمستهلك الذي يشتري منتجاً أو خدمة ما لديه توقعات معينة تحددها عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والأداء، فإذا كان المنتج أو الخدمة تلي التوقعات عند الاستخدام عندها يقال إن المنتج ذو جودة عالية.

وتعتبر جودة المنتج أو الخدمة ذات علاقة وثيقة بمدى التزام المؤسسة بمفاهيم الجودة الشاملة التي تطرح أسلوباً شاملاً لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن معتمدة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، ويعتبر مفهوم النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء العملاء هو الهدف المطلق الذي تحاول مفاهيم الجودة الشاملة تحقيقه من خلال وضع أطر عمل متبينة من مفاهيم واسعة في مجال المعاملات تتمثل في وضع أهداف أساسية معتمدة في:

- الطرق ووضع معايير أداء تضمن الصدارة مقارنة بالمنافسين.
- الاعتماد على المنتج حيث ما تقدمه هو الأفضل والقادر على المنافسة.
- الاعتماد على المستخدم من خلال الرضا العام للمعاملين والعملاء.
- الاعتماد على القيمة حيث لا يعني الجودة دائماً القيمة المرتفعة بل القدرة على تلبية الاحتياج بقيمة تنافسية تضعك في الصدارة.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج الجودة الشاملة. حيث قد يتضمن ذلك الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية مثل التخصص في العمل والقدرة والارتقاء بروح الفرد، وليس تغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية فقط. وعند النظر إلى مفاهيم الأعمال العامة حالياً نرى أنها تعتمد إنتاج منتجات وخدمات لطيفة متطلبات وحاجات المستخدم دون إدراك كاف لدور التخصص في تدعيم الجودة، وينطبق على ذلك الاستفادة من خدمات خارجية في الكثير من الأعمال للتقليل من العبء الداخلي مع ملاحظة ضمان جودة المشاركين في تقديم تلك الخدمات، وهذا ما يدفعنا إلى القول إن الجودة منظمة متكاملة تحتاج إلى أن تصبح ثقافة عمل تتمثل في جميع نواحي العمل المؤسسي.

ولعل الجودة عندما تطبق بمفهومها الصحيح تقودنا إلى تطوير العمل المؤسسي وترفع من قدرة وفاعلية أفراد العمل، حيث من أهم مفاهيم الجودة الشاملة (رفع الحواجز)، وهو مصطلح يشير إلى التخلص من الحواجز القائمة بين الأقسام

(٢) بدر الناصر، تجارة الرياض، العدد ٥٤٤، ذو الحجة ١٤٢٨هـ، يناير ٢٠٠٨م، ص ٨٧.

المشروع	- تفاعيل النشاط. - تقدير مسوارد النشاط. - تقدير مدة النشاط. - تطوير الجسور الترفي.	الترفي.	
٤- إدارة تكاليف المشروع	- تقدير التكلفة. - وضع موازنة التكلفة.	- مراقبة التكلفة.	
٥- إدارة جودة المشروع	- تخطيط الجودة	- أداء توكيد الجودة	- أداء مراقبة الجودة
٦- إدارة الموارد البشرية للمشروع	- تخطيط الموارد البشرية - الحصول على فريق المشروع. - تطوير فريق المشروع.	- إدارة فريق المشروع.	
٧- إدارة اتصالات المشروع	- تخطيط الاتصالات	- توزيع المعلومات.	- إعداد تقارير الأداء. - إدارة أصحاب الصلة.
٨- إدارة مخاطر المشروع	- تخطيط إدارة المخاطر. - تحديد المخاطر. - التحليل الكمي للمخاطر. - التحليل الكمي للمخاطر. - تخطيط الاستجابة للمخاطر.	- مراقبة وضبط المخاطر.	
٩- إدارة التوريد للمشروع	- تخطيط المشتريات. - تخطيط التعاقدات.	- طلب استجابات بالعين. - اختيار البائعين.	- إدارة العقد. - إتمام العقد.

التنظيمية وما بين العاملين بالشركة، لتأقسام والإدارات مترابطة، وفشل أي منها هو فشل للآخر لأن الأفراد الذين يتولون المطالبات أو الباحثين أو المصممين، أو مسؤولي المبيعات أو أي مسؤول عن التصنيع، يعثرون بمثابة فريق عمل واحد، كما يعتبر كل منهم ضمن الفريق المتخصص الذي ينتمي إليه جزءاً منه في نفس الوقت.

وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة أخرى من مفاهيم الجودة في مجال العمل الخدمي وهي إلغاء النضائح والشعارات مثل تلك الواردة في الملصقات الجدارية أو الإعلانات التي تحتوي على نصائح موجهة إلى الموظفين تتضمن تهنيئهم على العمل بشكل أفضل مثلاً، وبدلاً من ذلك يجب على الإدارة ومن منطلق مفاهيم الجودة الشاملة استخدام برنامج الصقيف ودعم وتشجيع كل فرد لكي يسعى إلى تحسين ذاته. ولا يكفي أن تكون بحاجة القلبية هي إلى أفراد جديين فقط. وإنما الحاجة القلبية هي إلى أفراد متفهمين. ولقد وضعنا اجتماع داخل مسئولية اجتماعية باتجاه تحقيق تنمية أخلاقية واجتماعية، وهذه التنمية تعتمد على المبادرات الحسنة منا كرجال أعمال دون وجود إلزام قانوني طبعاً، وإنما تتم من خلال الإقناع والتعليم، كما أن فئات المجتمع ينظرون إلينا بأننا نعمل بطرق حديثة مواكبة للعصر بتطوراتها في حين أن الجهات الرسمية تعمل من منطلق الواجب بطرق تحكمها البيروقراطية والروتين حيث لا بد لنا من تبني الأفكار الجديدة التي تساعد في تطبيق والنجاح فرص العمل للموظفين الماهلين لسوق العمل.

وفي المملكة العربية السعودية نلاحظ ناصعة في مجال تفعيل أساليب الجودة والاستفادة من التخصص في توزيع أعباء الأعمال، ويبدو ذلك واضحاً وجلياً في عدد من الشركات الصناعية الكبرى حيث تطبق في جميع أعمالها وعندما أرفقنا مواصفات ومعايير الجودة العالمية، وأهم ما يميز تلك الشركات اعتمادها في كثير من الأعمال على جهات متخصصة في كل مجال لتسولي الإدارة التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

ومن أهم المنشآت التي تعتبر الجودة أحد دعائمها الرئيسة مراكز الاتصال التي تعني بتقديم خدمات التواصل التي تصني بتقديم خدمات التواصل والدعم والتسويق من خلال قنوات عمليّة، ومن أهم الشركات التي تعني بالاتصال "سمارت لينك" حيث ضمن خططها التركيز على التخصص وتأهيل الشباب السعودي في هذا المجال، وضمان أعلى مستويات الجودة من خلال تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

- أن نحقق ونحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات العملاء بشكل مستمر، وذلك يتطلب توفير أحدث الأنظمة والبدائل الفنية لاستيعاب الكوادر وتوفير أطقم عمل فنية متخصصة.
- اعتمادنا على منح الثقة لموظفينا بقدرتهم على تحقيق الجودة المطلوبة والحفاظ عليها.
- منحنا الثقة لعملائنا حيث الشفافية والوضوح والثقة بمرصهم على تحقيق الجودة المطلوبة للخدمة والحفاظ عليها.
- إن معظم الحديث عن الجودة يبقى حديثاً ما لم تأخذ في عين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك. حيث "الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنباً إلى جنب مع التطوير الشامل".

## حالة (١١)

مايكل دل... رؤية واضحة وهدف جريء<sup>(\*)</sup>

في التاسعة عشرة من عمرة قرو مايكل دل أن يترك كليته وهو في السنة الأولى بجامعة تكساس وذلك لكي ينشئ شركة حواسيب خاصة به. فهل كان هذا القرار قراراً متهوراً من مراهق؟

إن ماضي دل هو الذي يعبر عن ذلك. فعندما كان في الثالثة عشرة من عمرة اتخذ مايكل دل من بيت والديه مقراً لنشاط تبادل طوابع البريد عبر الطلبيات البريولندية، لحقق في بضعة شهور أرباحاً قاربت الألفي دولار، وفي عمر ١٥ سنة قام بتفكيك حاسوبه الجديد: أبل ٢ إلى قطع صغيرة متناثرة، ثم أعاد تجميعه مرة أخرى ليرى إن كان يستطيع ذلك، وعندما كان عمره ١٦ سنة احترف بيع الجرائد اصحاباً على قوائم المتزوجين حديثاً ليعود ربحاً فاق ١٨ ألف دولار فتمكن من شراء سيارته الأولي بي إم دبليو وهو في الثامنة عشرة من العمر.

إن معظم الناس يظنون على أن دل اتخذ القرار الصحيح. وفي أول عام قضاه دل في شركته تجاوزت مبيعات شركته ٦ ملايين دولار وكلها من بيع أجهزة الحاسبات، التي كان يقوم ببيعها عن طريق الطيفون وكان العرف السائد وقتها أن البيع يتم عن طريق وكلاء، ولكنه بذلك أحدث ثورة في إمكانية شراء الحاسب عن طريق الطيفون. كان المبدأ الذي اعتمد عليه مايكل دل في بدايته أنه إذا باع مباشرة للجمهور فسيعرف متطلباتهم ويكون قادراً على تلبيتها بشكل سريع. بنى مايكل فلسفته على تقديم خدمة أفضل للجمهور بسعر أقل. عند بدايته، وضع مايكل دل لنفسه هدفاً واضحاً هزيمة شركة "آي بي إم".

في عام ١٩٨٥ تمكنت شركته من تقديم أول جهاز كمبيوتر شخصي من تصميمها سمته توبو بي سي. ركزت دعايات هذا الجهاز الجديد في المجلات المهمة بالحواسيب على مبدأ البيع المباشر إلى الجمهور (دون وسطاء) وعلى إمكانية تجميع الأجهزة وفقاً لما يريده كل مستخدم.

هذا العرض قدم للمستخدمين أسعار بيع أرخص من السوق، لكن مع مصداقية أكبر مما لو كان كل مستخدم قام بتجميع جهازه بنفسه. رغم أنها لم تكن الشركة الأولى في تطبيق هذه الفكرة التسويقية، لكن شركة بي سي المحدودة كانت أول من نجح في تطبيقها. هذا النجاح هو الذي دفع مايكل دل لأن يترك دراسته ليتركز على إدارة عمله الجديد بدوام كامل والفتح فرع شركته في العاصمة الإنجليزية لندن، التي حول اسمها في عام ١٩٨٨ إلى "شركة حواسيب دل".

جاء ترتيب مايكل دل رابع أغنى رجل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠٠٥، بثروة تقارب ١٨ مليار دولار، ما يجعل ترتيبه الثامن عشر كأغنى رجل في العالم. وتجاوزت العوائد الإجمالية لشركته التي بدأها ٤٠ مليار دولار سنوياً، وتوظف أكثر من ٤٠ ألف موظف، ولها فروع في أكثر من ١٧٠ بلداً، وتبيع كل يوم منتجات بأكثر من ٣٠ مليون دولار، وتبيع

حاسوباً من إجمالي كل ثلاثة حواسيب مباعه في السوق الأمريكية، وقراءة واحداً من كل خمسة مباعه في العالم، كل هذا في خلال ١٧ عاماً منذ تأسيسها.

لم تحظ مسيرة الشركة دون عقبات وأزمات، ففي حقبة التسعينات اشتعلت النار في حواسيب دل الثقالة بسبب أعطال فنية، وفي عام ٢٠٠١ اضطرت الشركة لخفض العمالة لتعاق من تراجع المبيعات، على أن أشهر زلة لسان لمايكل دل حدثت في عام ١٩٩٧ عندما سأله سائل في ملتقى فني ضم آلاف الحضور، ما الذي كان ليفعله لمعالجة جمع أزمات شركة أهل التي كانت تعاني من مشاكل طاحنه كادت تضع نهاية لما وقتها، فأجاب مايكل قائلًا: كنت لأغلق الشركة وأعيد المال إلى المساهمين<sup>١</sup>.

لم ينس مدير أهل ستيف جوبز هذه المقولة، إذ قال في رسالة بريدية في شهر يناير من عام ٢٠٠٦م إلى موظفي الشركة أن على مايكل دل أن يتلع كلماته ويسحبها. واليوم السعر السوقي لشركة أهل يفوق دل، ومبيعات أهل وأرباحها أكبر من تلك لدل، على أن مايكل دل يبقى صاحب الكلمة الأخيرة، فهو لا زال أغني من ستيف جوبز!

## الفصل الثامن مهارات القيادة الإدارية الحديثة

## الفصل الثامن

### مهارات القيادة الإدارية الحديثة

#### أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- زيادة وعي القارئ بأهمية الإدارة الذاتية ودورها في بناء شخصية القائد.
- ٢- التعرف بإدارة الوقت ودورها في نجاح القائد.
- ٣- شرح عملية التغيير وإدارته ودور القائد في ذلك.
- ٤- نقاش إدارة ضغوط العمل التي تواجه القائد وكيفية التعامل معها.
- ٥- تعريف القائد بكيفية إدارة الصراع والإخفاق والتعامل معها.
- ٦- تنمية قدرة القائد على إدارة الاجتماعات.

#### أولاً: مقدمة

لا بد أننا نتذكر تلك الخصائص والمهارات التي حددتها نظرية السمات للقيادة، والتي اعتبرتها الأساس الذي تقوم عليه نظرية القيادة. ورغم ظهور العديد من النظريات بعد نظرية السمات .. إلا أنه لم يتم إلغاء أهمية الخصائص والمهارات الإدارية .. كمتطلب لنجاح القيادة الإدارية حتى في ظل النظريات الأخرى. ولهذا فإن العمل القيادي اليوم .. يتطلب عدداً من المهارات الإدارية اللازمة التي يجب أن يتسلح بها القائد الإداري حتى يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وإذا لم تتوفر له تلك المهارات فإنه سيبقى ضعيفاً أمام متطلبات القيادة. لقد اختلف الكتاب في توجهاتهم حول المهارات اللازمة للقيادة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية اللازمة للقيادة الإدارية، ومن أهمها ما يلي:

- إدارة الذات.

- إدارة الوقت.

- إدارة التغيير.

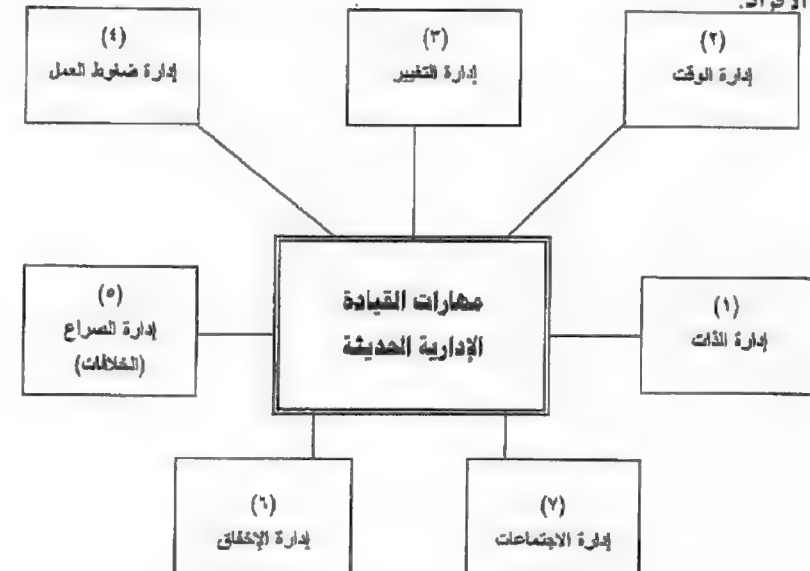
- إدارة ضغوط العمل.

- إدارة الصراع (الخلافات).

- إدارة الإخفاق.

- إدارة الاجتماعات.

وسيقدم هذا الفصل استعراضاً سريعاً لتلك المهارات، كما سيوضح درجة أهميتها للقائد الإداري، وكيفية اكتسابها، وتتميتها. وستحدث كذلك عن العلاقة التي تربط بين القائد الإداري وهذه المهارات، وعن كيفية استفادة القائد الإداري منها في قيادة المنظمة والتعامل مع الأفراد.



شكل رقم (١٣): خريطة (مهارات القيادة الإدارية الحديثة)

### ثانياً: القائد الإداري وإدارة الذات

تشكل قدرة القائد الإداري على التعامل مع ذاته أهم المهارات الإدارية التي يتطلبها النجاح في القيادة، لأنه لا يمكن أن يتجح أي شخص في التعامل مع الآخرين وقيادتهم .. ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه. وإذا أردنا أن نتعرف على المقصود بإدارة الذات (Self management)، فإننا نعني قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفة بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

إن الحديث عن إدارة الذات القيادية .. أمر يستحق أن يعطى اهتمام بالغ، لأن القائد يتنقل بذاته عندما يتولى مسؤولية القيادة من مركز إلى مركز المسؤولية، ويصبح بعد ذلك محط أنظار الناس جميعاً، بل إنه يصبح القدوة التي يقتدي بها جميع العاملين معه وإلى جانيه. ولهذا فإنه لا بد من حدوث تغير دراماتيكي في نظرة القائد للأشياء، وفي تعامله مع ذاته عند تغير مسؤولياته ومهامه القيادية الإدارية، ولذا فلم يعد القائد - اليوم - قادراً على التخلي عن المسؤولية أو ألقاء اللوم على الآخرين .. كما كان عليه الحال عندما كان شخصاً عادياً، وقد جعله ذلك التغير يحتاج إلى تحديد مبادئه التي سيتعامل بها مع الآخرين، وتحديد ماذا يريد من الآخرين، وكيف يريد من الآخرين أن يؤدوا ما يطلبه منهم من أعمال، وهل ذلك سيتم من خلال استخدام القوة والتسلط .. أم في ظل المقامة والعقلانية المبررة.

#### (١) أسس إدارة الذات:

إذا أراد القائد الإداري أن يكون أكثر قدرة على إدارة ذاته. فإن عليه مراعاة الأسس التالية في إدارة الذات (Covey, 1991: 33-39):

- ١- أن تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية .. يحدد من خلالها التطلعات الشخصية .. التي يطمح إلى تحقيقها في حياته، لوجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات ويكون بعيداً عن التخبط في الحياة دون رسالة.
- ٢- أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية .. لتحقيق تطلعاته التي تعبر عنها الرسالة، مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف، ومعرفة صريحة بما سيتحقق للقائد تماماً عند تحقيقه لأهدافه.
- ٣- يجب أن يتميز تعامل القائد الإداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات، ويأتي الانضباط الشخصي على أشكال عديدة منها الالتزام بمعايير الأخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات، أن لا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به هو وأن يلتزم الوفاء بالمواعيد والعهد، وألا ينهي عن سلوك أو تصرف ويأتيه، ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، وأخيراً التركيز على إدارة الجزء المهم في الذات والذي يمثل في المثل والطباع والدوافع.
- ٤- العهد بالالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمور كثيرة عليه العهد بالقيام بها، كما أن عليه أن يقي بثلث التعهدات التي قطعها على نفسه. وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته - حتى وإن كانت صغيرة - فإن يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لديه، والذي يتيح له إمكانية الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياته.
- ٥- التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة، كأن نقول: إن محافظة القائد على الوعود التي قطعها على نفسه تسبق محافظته على الوعود التي قطعها للآخرين. وكذلك أن وفاءه بمواعيده للآخرين يسبق وفاء الآخرين بمواعيدهم معه.

- ٦- الاتزان والتضج العاطفي والانفعالي، كأن يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس، ومواجهة القوى المتصارعة، وأن يكون غير مشكك في مبادئه، وغير خاضع للضغوط الداخلية والخارجية.
- ٧- التواضع في التعامل مع الآخرين. والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين أو التقليل من قيمتهم الإنسانية أو الوظيفية.
- ٨- أن يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمنظمة أو المتعلقة بحياته بوجه عام. وباختصار فإن على القائد ألا يأمر الآخرين بسلوك أو تصرف لا يعمل هو، أو أن ينههم عن سلوك أو تصرف يقوم به هو.
- ٩- إن من إدارة الذات أن يكون القائد الإداري سهلاً في تعامله وليس صعباً، وأن يكون نموذجاً وليس ناقداً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس جزءاً من المشكلة. كما أن عليه أن يركز جهوده على الأشياء التي يستطيع التحكم فيها، وليس الأشياء التي لا يستطيع أن يعمل شيء حيالها.
- ١٠- من أسس إدارة الذات أن يعترف القائد الإداري بالخطأ، وأن يعمل على تصحيحه، ويتعلم منه حتى لا يقع فيه مرة أخرى، كما أن عليه النظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين بتعاطف وليس بالتهام بالتقصير، وذلك للحفاظ على فرصة إصلاح التقصير وتنمية المهارات.
- وليس من السهولة بمكان أن يستطيع كل قائد أن يدير ذاته بفعالية وكفاءة عاليتين، وذلك نتيجة لما يعترض هذه العملية من صعوبات وعقبات كثيرة، منها ما يلي:
- ١- صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
- ٢- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
- ٣- الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال أو الجنون.

- ٤- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة إلى مراجعتها والوقوف عندها، وأن لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.
- ٥- عدم وعي أو إلمام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة، وعدم الثقة في أن التطلعات الشخصية يمكن أن تتحقق من خلال العمل أو المنظمة.
- ٦- عدم الربط بين نظرة القائد لذاته، وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

### (٣) مبادئ إدارة الذات

يري ستيفن كوفي (١٩٩٨م) أن هناك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها.. ليستطيع القائد السيطرة على ذاته وإدارتها بشكل سليم. وتأتي هذه السبعة مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذاتي. وتلك المراحل والمبادئ هي ما يلي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة التبعية الشخصية للآخرين، وتتطلب انتصاراً خاصاً على الذات من خلال تطوير المبادئ التالية:

**المبدأ الأول:** أن يكون القائد مبادراً في كل أمور حياته. وأن يأخذ قصب السبق في مواجهة المتطلبات الذاتية والتنظيمية على حد سواء.

**المبدأ الثاني:** أن يبدأ القائد والنهاية واضحة في ذهنه، وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد، وكذلك بالرسالة التي يحددها لحياته والأهداف التي يتبناها. وتعني هذه العادة الإنجاز المعنوي لما تريد القيام به، فالتصور الصحيح للنهايات حتماً سيساعد القائد في تصور العقبات التي ربما تواجهه في مرحلة التنفيذ، وأيضاً إدراك مدى إمكانية تحقيق القائد لما يصبو إليه.

**المبدأ الثالث:** أن يضع القائد الإداري الأمور ذات الأولوية في البداية، أي أن يقوم بالأعمال التي تتمتع بالأولوية أولاً قبل أن يشغل نفسه بما هو أقل أهمية. وبمعرفة القائد بدرجة أهمية الموضوع ودرجة الحاجة إلى إنجازه.. يستطيع أن يرتب أولوياته، فعادة ما تحظى

الأعمال الهامة والعاجلة على الأولوية، ثم تأتي بعدها الأعمال المهمة وغير العاجلة، ثم الأعمال العاجلة وغير المهمة، ويأتي في آخر القائمة الأعمال الأقل أهمية وغير العاجلة، والتي يمكن إهمالها وعدم القيام بها ما لم يتوفر وقت للقيام بها.

**المرحلة الثانية:** وبعد مرور القائد بالمرحلة الأولى يتحقق له ما يمكن أن نسميه بالاستقلالية الشخصية التي تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيداً عن التبعية للآخرين. وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب، ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:

**المبدأ الرابع:** التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع، أي أن يكون كل طرف في القضية راجحاً. إن القائد الذي يسعى لأن تكون نتيجة تعاملاته مع الآخرين مكسبه للطرفين.. يعني أن لديه عادة القيادة الشخصية التي تتضمن ممارسة المواهب الإنسانية الفريدة في التعامل مع الآخرين.. عن طريق إدراك الذات والتخيل والضمير والإدارة المستقلة.

**المبدأ الخامس:** محاولة فهم القائد للآخرين، وإتاحة الفرصة لهم لفهمه والشرح له. وتظهر هذه العادة في إعطاء الآخرين الفرصة للاتصال الفعال عن طريق الإصغاء الإيجابي لما يريدون قوله بشكل يؤدي إلى فهم أعمق للرسالة المراد توصيلها، وكذلك عرض أفضل للمعلومات والأفكار التي يؤمن بها القائد ويريد نقلها لهم.

**المبدأ السادس:** التعاون الإبداعي مع الآخرين، وذلك عندما يفتح القائد قلبه وعقله لكسل ما يطرح من أفكار وبدائل، ويناقشها لتحقيق مكسب جوهرى تابع من الإحساس بالفروق العقلية والعاطفية والنفسية بين الأفراد، خاصة أن المفتاح لإعطاء قيمة لتلك الفروق هو إدراك أن كل الأفراد يرون العالم بواقع حالهم.

**المرحلة الثالثة:** وبعد أن يتحقق للقائد تبني العادات والمبادئ السابقة، فإنه يحتاج إلى اغتباطة عليها وتمييزها، وهذا هو التجديد المطلوب عند ستيفن كوفي في المرحلة الثالثة. وقد حدد هذا الإجراء في تبني المبدأ التالي:



**المبدأ السابع:** التجديد يفتق العزائم وشحذ المهم، ويتمركز التجديد القائم على ففق العزائم وشحذ المهم حول أربعة جوانب رئيسية.

الجانب الأول هو الجانب الجسدي ويقوم على بعض الأنشطة مثل التمارين الرياضية التي تنمي في القائد التحمل والمرونة والقوة، والتغذية السليمة التي تحتوي على كل متطلبات الجسم، وإدارة الإجهاد والسيطرة عليه عندما يبدو ظاهراً على الوضع النفسي بأخذ قسط من الراحة الرياضية والنفسية.

والجانب الثاني هو الجانب الروحي وذلك عندما يتعهد القائد بمبادئه وقيمه ومعتقداته ويؤكد التزامه بها، وذلك من خلال برنامجي اليومي التعبدى أو التأملى.

والجانب الثالث هو الجانب العقلى الذي يعتبر نوعاً من تدريب الذهن على الاستقلال وفحص البرنامج الذاتى أو كما يسمى أحياناً بالتعلم الحر عن طريق القراءة الحرة والتخطيط العفوي والكتابة التعبيرية غير الوظيفية.

أما الجانب الرابع والأخير فهو الجانب الاجتماعى، فالفرد لا يعيش بمفرده على هذه البسيطة ولا يمكن له أن يقبل ذلك، ولهذا فإنه يجب أن يتواصل مع الآخرين من حين لآخر.. حتى يجعل حياته معنى، ويقوم بذلك من خلال التفانى في خدمتهم، وتنمية عامل التعاون الإبداعى معهم، وتقوية العلاقات الاجتماعية وتحقيق الأمن الداخلى الذي يأتى من ممارسة حياة الاستقامة والمثل والقيم والمبادئ السليمة داخل الفرد.

ويمكن تلخيص أهم سمات إدارة الذات كما أوردها عبد الرحمن (١٩٩٥: ٢٩) فيما يلي:

- نمو الشخصية نمواً فعلياً عن طريق الانتقال من الاعتماد على الغير إلى الاستقلال ثم الاعتماد المتبادل.
- تنمية الطاقة الشخصية الكامنة في العقل والعاطفة والروح والجسد.

- القدرة على الإصغاء، والاستماع الإيجابى.
- تبني التدريب والتعلم والتعليم كمداخل للنضوج الفكرى وتنمية المواهب.
- قدرة القائد على إقناع الآخرين بأفكاره.
- تعود القائد وقدرته على تقبل النقد باعتباره نقطة الإنطلاق نحو تصحيح الأوضاع.
- قدرة القائد على التغلب على مقاومة التغيير.
- قدرة القائد على فهم الآخرين ومساعدتهم على فهمه.

### ثالثاً: القائد الإدارى وإدارة الوقت

لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم، وذلك لأنه يضع خطته في إطار زمنى محدد، مستفيداً من الماضى، ومحددأ وفقاً لتحقيق أهدافه. وقد أشار كوفي (١٩٩٨م) إلى أن إدارة الوقت هي أحد المبادئ الهامة في إدارة الذات، ونظراً لأهمية هذه المهارة فقد وجدنا من الضروري التطرق لها بشي من التفصيل.. كأحد المهارات الهامة للقادة الإداريين.

### (١) مفصوم وأهمية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت (Time management) أحد محددات النجاح للقائد الإدارى، خاصة أن الوقت كما يقولون من ذهب، وبالتالي فإنه يعتبر عنصر تكلفة على المنظمة يجب استخدامه والاستفادة منه بفعالية. وقد قيل أن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة، وذلك تأكيداً على أهمية إدارته فذلك هي إدارة الحياة، وإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر. وإدارة الوقت بالنسبة للقائد الإدارى هي كما يقول البرعى وعابدين (١٤٠٨هـ: ٢٧١): توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

إنه يتوجب على القادة الإداريين النظر إلى الوقت على أنه نظام مستمر لوصف تسلسل وحدث الأشياء، كما أنه مورد ناضب لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو تخزينه أو حفظه أو إبقائه، ويمكن النظر إلى الوقت على أنه أحد مقاييس الأداء التي يمكن تقييم أداء المرؤوسين في ظله.

وتنقسم الأعمال التي يقوم بها القادة الإداريون في الوقت المتاح للعمل إلى أعمال إبداعية تتم عادة في مرحلة التخطيط، وأعمال تحضيرية تتم عادة في وقت الإعداد، وأعمال إنتاج عادي تتم في وقت تنفيذ البرامج، وأعمال غير عادية وتتم في وقت التنفيذ الطارئ. وينظر القادة الإداريون إلى الأعمال التي يقومون وحدهم بتنفيذها على أنها أعمال خاصة بالقائد، بينما ينظرون إلى الأعمال التي يتفقدونها بالاشتراك مع الآخرين على أنها أعمال إدارية. والأعمال الإدارية إما أن تكون أعمال تتطلب إجابة وتدخل من القائد كالرد على التليفون أو حضور اجتماع أو استقبال زائر، أو القيام بجولة على الأقسام، أو أن تكون أعمال يمكن تأجيلها ويرى القائد أنه من الأفضل قضاء الوقت في شيء آخر.

ويرى البعض أنه لا يربط القائد الإداري بالوقت أي علاقة، ومن هنا فإنهم لا يعطون اهتماماً إيجابياً للوقت، وهذا يخالف ما يجب أن يكون عليه قائد القرن الحادي والعشرين، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت، وأن تكون علاقته به إيجابية. وستحقق له الإيجابية من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- الاهتمام بوضوح التفكير، وتوجيهه وتركيزه بشكل إيجابي.
- العقلانية الموضوعية في العمل والتفكير، وتطوير الذاكرة الجيدة.
- تنمية الإدارة والتصميم القوي على تحقيق الانضباط الذاتي.
- إتباع الأسلوب المنهجي العلمي في التفكير وفي التعامل مع الوقت.
- المواظبة والدقة في التعامل مع الوقت.

- الهدوء والرصانة في التعامل مع الوقت والمبادرة الإيجابية.

### (٣) الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

ينتج عن سوء إدارة الوقت إحساس القائد بضغط العمل المستمر والقلق والتوتر الزائد الذي يؤثر على إنتاجيته، بالإضافة إلى عدم قدرته على تحقيق أهدافه واتخاذ قراراته في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم الأمان الوظيفي وإدمان العمل. ومن المخاطر المتعلقة بإدارة الوقت، والتي يجب على القائد التنبيه لها .. ضعف قيمة الوقت لديه، أو عدم الإحساس بأهميته، والوقوع في برائن الروتين البيروقراطي، وبالتالي إهدار الوقت، والاستسلام للعادات السلبية في التعامل مع الوقت، وإتباع النمط الخاطئ في الحياة الاجتماعية.

وقد أكد بعض القادة في دراسة أجريت على المدراء في المملكة العربية السعودية (سلامه، ١٩٨٨م) أن أسباب ضياع الوقت عند القادة السعوديين. تلخص في التأخير في الصباح عند (٦٤%) من المدراء، والمكالمات الهاتفية الخاصة عند (٤٦%)، وقراءة المجلات والجرائد عند (٦٠%)، وشرب الشاي والقهوة عند (٧٦%) ومراجعة المستشفى للمدير وللعائلة عند (٣٨%)، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام عند (٣٢%) منهم.

ومن هذا المنطلق فإن على القائد التنبيه لبعض الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت التي يجب تجنبها، ومن تلك الأخطاء ما يلي:

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره، حيث يعني ترشيد الوقت الاستخدام الأمثل له، بينما يعني توفير الوقت اختصار بعض الأعمال أو السرعة في أدائها لتوفير الوقت، حيث يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية في كثير من الأحيان.
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن أداءها بشكل أفضل، وهذا يتعارض مع ضرورة التفويض.

- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبباً في ضياعه.
- إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في إصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.

### (٣) مضيعات الوقت

يخضع القادة الإداريون لعدد من المغريات التي تتنازع وقتهم في العمل .. مما ينتج عنه ضياع الكثير من أوقاتهم دون قصد منهم. وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن على القادة الإداريين التنبه لهذه المضيعات، وتحيية أنفسهم للتعامل معها واستثمارها لصالحهم. وإذا أمعنا النظر في تلك المضيعات لوجدنا أكثرها ذو صبغة شخصية، بينما القليل منها له علاقة بالتنظيم، مما يعني أن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة للذات في المقام الأول. ومن مضيعات الوقت ما يلي:

١- القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت، حيث يقوم القائد بذلك نتيجة لعدم معرفة حجم المشكلة، أو عدم وجود أولويات لديه، أو التقدير الخاطئ للوقت والاستجابة للأمور المستعجلة، أو الرغبة في لفت أنظار الآخرين والظهور أمامهم كشخص منتج ومحبوب.

٢- الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات، ويحدث ذلك نتيجة لغياب مهارة الاستماع الإيجابي عند القائد، وسوء التوقيت واختلاف الشخصيات وغياب التغذية المرتدة، بالإضافة إلى عدم توفر الوصف الوظيفي والازدواجية، وعدم وجود صلاحيات، أو الخوف من تحمل المسؤولية.

٣- المركزية وعدم فعالية التفويض، ويكون ذلك لعدم ثقة القائد في المرعوسين، وخوفه من أن لا تؤدي المهمة بالشكل الذي يريده، وشعور البعض بالراحة أثناء التفيد

وليس القيادة، وعدم توفر المرعوسين الأكفاء، أو خوف القائد من أن يحتلوا مكانه بعد إجادتهم للعمل وألا تكون له أي أهمية.

٤- عدم القدرة على الرفض (قول لا)، فنجد بعض القادة الإداريين يفقد الكثير من وقته استجابة لكافة متطلبات الآخرين، وحب خدمتهم، وعدم قدرته على الرفض إما خوفاً من التبعات الاجتماعية أو رغبة في أن يكون محبوباً لدى الآخرين.

٥- عدم إكمال المهام (داء الفراشة). إن بعض القادة الإداريين يتنقل من عمل إلى عمل آخر قبل إنهاء العمل الأول .. نتيجة لعدم وضوح الأولويات لديه، أو استجابة للأعمال المستعجلة، أو سوء إدارة للذات وشعور بالملل.

٦- كثرة الاجتماعات، فأغلب أعمال القادة الإداريين لا يتم إلا من خلال الاجتماعات أو التوجيه الجماعي، لهذا فإنهم يقضون وقتاً كثيراً في هذه الاجتماعات، وحق لا تكون الاجتماعات من الأعمال الأكثر مضيعة للوقت .. يجب على القائد التأكد من وجود جدول أعمال للاجتماع، وكذلك وقت محدد للبداية والنهاية مع تخطيط دقيق لجدول الأعمال، و -أيضاً- التأكد من أن هناك حاجة إلى وجودة في الاجتماع وأنه لا يمكن أن يفوز من ينوب عنه.

٧- كثرة الأعمال الورقية، فكثيراً ما نجد مكاتب القادة الإداريين مزدحمة بالأوراق التراكمية، وهذا مظهر لا يدل على حسن إدارة الوقت، فالمكتب المليء بالأوراق يؤدي إلى أنظمة غير فعالة وإجراءات معقدة، ويؤدي إلى تأجيل وعدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وسوء التنظيم وضياع الأوراق.

٨- تأجيل الأعمال والقرارات، وذلك عندما يعتقد القائد أنه يعمل بشكل أفضل تحت الضغوط، أو أن عليه عمل الأشياء العاجلة أولاً، كما أن القائد يميل إلى التأجيل حيث يؤدي الأعمال العاجلة والسهلة في البداية، أو أن يتعود ترك الأعمال قبل

إنائها، أو عدم توفر مواعيد لإنهاء الأعمال، أو انعدام الثقة في نتائج العمل، أو الالتفات إلى المهارات اللازمة.

٩- المقاطعات الهاتفية والزوار، وتحصل تلك المقاطعات الهاتفية ومقاطعات الزوار عندما لا يجيد القائد الاستفادة من السكرتير أو تنظيم عمل بشكل جيد، أو عندما لا يجيد مهارة التخلص من المتحدث أو الزائر بسهولة.

#### (٤) سبل إدارة الوقت بفعالية

أن مقاومة مضيعات الوقت والتخلص منها .. لا تكفي لإدارة الوقت بفعالية، ولذلك فإن على القائد الإداري إتباع السبل التالية لإدارة أكثر فعالية للوقت:

١- تخطيط الوقت والمهام بدقة، وإتباع أفضل السبل في التخطيط للأهداف وترتيب الأولويات، وتقرير ما يجب عمله ما لا يجب عمله، وتدوين ذلك كله.

٢- إدارة المكتب بفعالية .. عن طريق ترتيب الملفات، وطاولة المكتب، وتجهيزاته، والأوراق الواردة إليه والصادرة منه.

٣- حسن استخدام التفويض، ويبدأ ذلك الأمر بمعرفة لمن وكيف يتم التفويض، ومعرفة ما هي متطلبات ومراحل التفويض التي تبدأ بتدريب المرؤوسين، ثم مراقبتهم أثناء التنفيذ، وتعزيز قدراتهم ودعمهم، وأخيراً تفويض العمل إليهم كاملاً.

٤- الإدارة الفعالة للاتصال، فهو يأخذ معظم وقت المدير، وهو في الوقت نفسه الوسيلة الرئيسة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى أن التعامل مع الآخرين في مجمله اتصال يجب تفعيله.

٥- استثمار الوقت كمورد ناضب مع الإدراك بأن ما ذهب منه لن يعود أبداً.

٦- الإدارة إلى أعلى (إدارة المدير)، ويعني ذلك طريقة تعامل القائد مع رؤسائه، وذلك فيما يتعلق بأداء العمل والمهام المكلف بها، وتلقي الأوامر والتعليمات والتوجيهات

وتفidelها. ولعلنا قد أدركنا أن القائد الإداري كثير التفاعل مع الوقت، وأنه يحتاج إلى إدارة فعالة للوقت حتى يستطيع أن يستفيد منه بشكل يساهم في تحقيق أهداف التنظيم. وإذا لم يستطيع القائد تعلم مهارة إدارة الوقت، فإن ذلك يعني أنه لا يستطيع التحكم في المنظمة. لأن الإدارة في صميمها تبدأ بإدارة الوقت أولاً، ثم إدارة العمليات ثانياً.

#### رابعاً: القائد الإداري وإدارة التغيير

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر .. إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال. ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة، بحيث يحقق الهدف منه ولا يترك آثاراً سلبية على المنظمة أو العاملين فيها.

#### (١) مفهوم وأهداف إدارة التغيير

يقصد بمهارة إدارة التغيير (Change management) كمتطلب من متطلبات القيادة الإدارية. ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، أو يشرف عليه .. لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجه نحو غايات معينة، يتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفعالية، وذلك في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات، والإمكانات المادية والتقنية المتاحة.

وبين الوصف السابق لإدارة التغيير .. ذلك التغيير الذي يحدث بناء على تخطيط واختيار مسبق، وذلك خلاف نوع آخر من التغيير يواجهه القائد الإداري وهو أقل حدوداً وأقل شأنًا، وهو التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة، وإنما بسبب اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو الديموغرافية.

وفي كلتا الحالتين فإن على القائد الإداري أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع التغيير، والتدخل بالشكل الذي يخدم المنظمة والعاملين، ويساعد عملية التغيير المخططة على تحقيق أهدافها، والتقليل من آثارها السلبية. ويهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
- إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة.
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

#### (٣) أبعاد التغيير

إن على القائد الإداري عند التعامل مع التغيير .. أن ينظر إلى عدد من الأبعاد الهامة والتي منها ما يلي:

- ١- أن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم، والحاجة إلى التغيير. وهناك بعض المعايير التي يمكن تحكيمها لمعرفة مدى الحاجة إلى الإسراع بإحداث التغيير. فمثلاً، في حالة أن يكون هناك اتفاق بين جميع العاملين بالمنظمة على التغيير، أو أنه لا يهتمهم ولا يؤثر عليهم أو أنه تغيير بسيط، فإن الإسراع به قد يكون مقبولاً، أما إذا كان التغيير يتطلب إحداث تعديلات كثيرة في الاتجاهات والسلوك، أو يتوقع أن تكون له مقاومة، أو أن تظهر حاجة إلى إجراء تعديلات على اتفاق سابق، أو في ظل عدم وجود اتفاق بين العاملين على التغيير، فإنه يجب ألا يكون التغيير سريعاً، وأن يتم

تنفيذه ببطء حتى لا يحدث أي ردود فعل قوية. تحول دون تحقيق هذا التغيير للأهداف المرجوة منه.

٢- أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل، أو تغيير جزئي في المنظمة. والتغيير الشامل هو التغيير الذي يشمل جميع جوانب المنظمة والأعمال الإنسانية والتقنية والتنظيمية، بينما التغيير الجزئي لا يشمل سوى جانب واحد أو جزء من التنظيم.

٣- أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي، بينما التغيير المعنوي.. هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين التغيير الذي يحدثه - أو يسمح بحداثته - في المنظمة، وبين التغيير المادي والتغيير المعنوي حتى لا يطغى أي منهما على الآخر، وبالتالي تتلاشى قيمة ذلك التغيير.

#### (٣) المراحل العلمية للتغيير وإدارته

إن القائد الإداري المهتم بإدارة التغيير يذل قصارى جهده في إدارة التغيير.. من خلال إتباع المراحل العلمية للتغيير، والوعي الكامل بسلوكيات العاملين التي تواكب تلك المراحل. ومراحل عملية التغيير هي ما يلي:

**الدراسة التشخيصية:** تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الإنسان، ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل. وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

وضع خطة التغيير والتطوير، بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة الشخصية .. يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

**التهيئة لقبول التغيير:** إن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير. يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية، وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.

**بدء تنفيذ عملية التغيير:** بعد قبة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير .. يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر، مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير .. بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعامل أو بالرائي .. لضمان نجاح عملية التغيير.

**المتابعة التصحيحية:** إن على القائد متابعة عملية التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق الهدف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استغلالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها.

ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية .. وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير. وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة ... مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، والتي ربما تكون أحد الأسباب التالية:

- عدم فهم وإدراك الأفراد لأثر ومعنى التغيير .. وعدم توفر الرغبة لديهم في التغيير.
- إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد، أو تكليفهم بأعمال تحمل مخاطر غير محددة أو أعمال غير معروفة لهم من قبل.
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلى التغيير، وتوفر قناعة كبيرة لديهم بكفاءةهم في القيام بأعمالهم بالطريقة التقليدية.

- يشكل التغيير مصدر قلق وتهدد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين، بل إنه يفتح المنافسة بينهم وبين زملائهم، ويجبرهم على تعلم مهارات جديدة ليس لديهم الرغبة في تعلمها.

- إن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى، ويعطي فرصة للموظفين الشباب للقفز عليهم وتبوء المناصب، ويهدد قيم جماعة العمل ويغير طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية.

وإذا أراد القائد الإداري التغلب على مقاومة التغيير بطريقة يكسب بها المقاومين إلى صفه، ويجعلهم يؤيدون فكرة التغيير، فإن عليه إتباع الإجراءات التالية:

- إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير من الفكرة إلى التطبيق.
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب على التعامل معه، والاعتماد على الدوافع الطبيعية في إقناع الآخرين لقبول التغيير.
- الإنصات للمعارضين، وسماع شكاواهم، ومعالجة المشكلات التي ربما تسببت في معارضتهم للتغيير، وأخذها بالحسبان ودراستها، ومحاولة كسبهم.
- شرح فوائد التغيير للمشاركين، وزيادة المنظمات التي سبقت في تطبيق الأفكار الجديدة للتغيير أو استضافة متحدثين من تلك المنظمات.
- استخدام الاتصال الفعّال، وتزويد المشاركين بمعلومات كافية عن التغيير.
- التعاون مع القادة غير الرسميين، وإدخال تغييرات متعددة تتناسب مع كل الأطراف.

#### خامساً: القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل

يقف كثير من القادة الإداريين غير قادرين على التصرف في أحوال كثيرة .. عندما يجهدون أنفسهم أو موظفيهم في حالة من التوتر أو القلق الذي يحل بقدرتهم على العمل، ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، بل وربما يؤثر على صحة العاملين بشكل ملحوظ.



وقد يعود موقف القادة الإداريين هذا إلى عدم وضوح مفهوم ضغوط العمل لديهم (Job stress management)، أو عدم إدراكهم لتلك الضغوط، أو القصور المعرفي في كيفية التعامل معها ومواجهتها بشكل إيجابي. ولهذا فإنه من المهم معرفة المقصود بضغوط العمل قبل البدء في الحديث عن أسبابها وكيفية التعامل معها وعلاجها.

### (١) مفهوم وأنواع ضغوط العمل

إن المقصود بضغوط العمل (Job Stress) تلك "المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه عمله بفعالية" (العديلي، ١٩٩٥م: ٢٤٤). وترى الشريف (١٤١٦هـ: ١٣٢) بأن ضغوط العمل هي "الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الاعيادي الذي يرغب في العمل". إذاً فضغوط العمل التي تهم القائد الإداري هي تلك التأثيرات النفسية والفسيولوجية التي يقع تحتها القائد أو أحد مرؤوسيه، ويؤدي إلى حالة من القلق أو التوتر أو الاكتئاب، ويكون ذلك بسبب عوامل ذات علاقة بالفرد نفسه أو بالآخرين أو بالتنظيم الذي يعمل فيه، ويصبح هناك حاجة ماسة إلى التدخل لإصلاح الوضع.. وعلاج تلك الحالة بما يناسبها من تدخلات فردية أو تنظيمية.

ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها الفرد في المنظمة .. إلى عدة أنواع .. أهمها مصدرها الفرد نفسه، والضغوط الاجتماعية الناتجة عن التعامل مع الآخرين سواء الزملاء أو الرئيس أو الأسرة أو الجيران .. وغيرهم ممن يتعامل معهم الفرد في حياته. ويضيف فائق (١٤١٧هـ). بأنه يمكن تقسيم الضغوط حسب فترة التخلص منها إلى ضغوط بسيطة، وهي التي تدوم لعدة ساعات كالمضايقات التي يتعرض لها الموظف، وضغوط متوسطة وهي التي يستغرق التخلص منها عدة أيام كضغوط الدور، وضغوط شديدة وهي التي تستمر عدة أسابيع أو أشهر مثل حالات النقل أو التجميد أو العمل مع قائد متسلط.

### (٢) أسباب ضغوط العمل

كما أشرنا سابقاً فإن ضغوط العمل يمكن أن تكون نابعة من عدة مصادر مختلفة، إلا أن العبرة هي بمسببات تلك الضغوط وليس بمصادرها. وقد تعددت تلك الأسباب حسبما رصدها الباحثون (أحمد، ١٩٨٦م، ١٩٩١م، النمر، ١٩٩٤م، الهنداوي، ١٩٩٤م، عسكر، ١٩٩٨م)، إلا أن هناك تكامل فيما بينهم، ومن تلك الأسباب ما يلي:

- ١- صراع الدور وغموضه، وذلك عند تعارض الدور المطلوب من الفرد القيام به مع معتقداته أو قيمه، أو عندما لا تتوفر معلومات كافية عما هو مطلوب منه القيام به.. من حيث الأهداف والسياسات والسلطات والمسئوليات، مما ينتج عنه صراع داخلي بين الموظف ونفسه، وبالتالي يصبح تحت ضغوط وظيفية وشخصية كبيرة.. ينتظر من القائد التدخل لعلاجها.
- ٢- العبء الوظيفي والخوافز والأجور، ويقصد بذلك حجم العمل المطلوب من الشخص عندما يكون أكبر من استطاعة الشخص كماً ونوعاً، وعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه من جهود نتيجة لعدم فعالية وعدالة نظم الخوافز والأجور في المنظمة، وبالتالي فإن هذا الخلل في العبء الوظيفي ونظم الخوافز والأجور يتطلب تدخلاً من القائد لإعادة التوازن إلى هذا الفرد.
- ٣- بيئة العمل وطبيعته، وهي الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهيؤة والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسيبها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط عمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسئولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل.



٤- غياب المساندة الاجتماعية، وهذه المساندة عبارة عن الراحة والمساعدة النفسية التي يحصل عليها الفرد من خلال تفاعله الرسمي وغير الرسمي مع الآخرين داخل التنظيم أو خارجه. إن غياب المساندة وخاصة من زملاء العمل والرؤساء يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الاستقرار النفسي والاجتماعي عند الموظفين.

٥- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك أن بُعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي به إلى الشعور بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة وأنه لا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، وهذا يزيد من شعوره بالعجز، وبالتالي إهماله وعدم تحمسه للقرار وعدم تعاونه مع الإدارة ووقوعه فريسة لضغوط العمل.

٦- غياب التغذية العكسية من القيادة الإدارية، للعاملين - عادة - ما يرغبون في معرفة نتائج أعمالهم وما تركته من أثر عند القيادة، وما يتبع ذلك من تقدير أدبي لما بذلوه من إنجاز. كما أنهم يرون بأن من حقهم الاعتزاز بما قاموا به من إنجاز، ويريدون معرفته والافتخار به، ويرون في غياب ذلك عدم تقدير لهم، ومن ثم يزيد ذلك من الإحباط وضغوط العمل.

٧- الأحداث الشخصية، وهذه الأسباب هي ما نسميه بالمشاكل الأسرية التي تظهر إفراداً في العمل، وتنعكس على أداء الموظف، وتسبب في كثير من الضغوط عليه. وقد يرى بعض القادة بأنه لا علاقة لهم بهذه الأسباب.. إلا أنه بإمكانهم جعل منظماتهم مكاناً يساعد الموظف في التغلب على مشاكله الأسرية، بل ويساعد في علاج بعضها وخاصة المالية منها، والتي قد يعتبرها البعض أسباباً اقتصادية تؤدي إلى ضغوط العمل.

### (٣) أساليب إدارة الضغوط

لا يمكن اعتبار جميع ضغوط العمل ضارة، بل إن بعضها مفيد وخاصة المعتدل منها، وذلك لما يسببه من دفع للموظف والمنظمة نحو تحقيق الهدف. وتبقى الضغوط السيئة والضارة التي تترك آثاراً سلبية على الفرد والعمل، والتي يحتاج القادة الإداريون إلى التصدي لها، والتخلص منها إن أمكن، أو التخفيف منها والتقليل من آثارها. وبما أنه لا يمكن فصل المنظمة عن العاملين، وأن المنظمة دائمة التغير، ولكل موظف طريقته في الاستجابة والتعامل مع الضغوط، فإن القيادة الإدارية مسئولة عن سلامة العاملين وعن تحقيق المنظمة لأهدافها، وبالتالي فالقيادات الإدارية مسئولة عن مواجهة الضغوط والتعامل معها بنجاح.

وكما تعددت الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل، فإن أساليب إدارتها قد تعددت واختلفت بحسب اختلاف السبب المؤدي إلى ضغوط العمل. وقد وضع الباحثون عدداً من أساليب إدارتها، إلا أن الأساليب التي أوردها الميجان (١٩٤٩هـ) من أكثر تلك الأساليب دقة وشمولية. وقد قسم الميجان أساليب إدارة ضغوط العمل إلى أساليب على مستوى الفرد، وأخرى على مستوى المنظمة.

ويتضح أن أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد... تتطلب من القائد الإداري التدخل لمساعدة الفرد.. على إدارة الضغوط الشخصية باستخدام عدد من الأساليب التي تلخص فيما يلي:

١- الفرز إلى الله سبحانه وتعالى، وذلك بإحفاظة على العبادات واللجوء إلى الله والتداوي بالقرآن الكريم، وإتباع هدى المصطفى - صلى الله عليه وسلم - في التعامل مع الكرب والحزن وفي علاج الأرق والفرق في النوم، وفي علاج الغضب. إن الفرز إلى الله يقتضي تقوى الله عز وجل، والتعرف إليه في الرخاء، والدعاء مع الاضطراب، وكثرة الاستغفار والاستغاثة بالله عز وجل، والتوسل إليه بالعمل الصالح، والتوكل عليه، وحسن الظن به.

٢- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، ويتضمن بناء الذات الإيجابية عن طريق تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها، وممارسة حق تأكيد الذات بتبني السلوك الحازم بعيداً عن السلبية والعنوانية، وتعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية (أ) كالتغلب وعدم التركيز وغياب التخطيط للحياة العملية، والتحكم في القلق من خلال إيقاف حالات التفكير المزعجة وتدوين أسباب القلق لمعالجتها، وتخصيص وقت للراحة والاسترخاء، وتغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم الواعي بالاتجاهات الشخصية في الحياة والاستفادة من الآخرين والتهنئة من النفس والثقة بها.

٣- إدارة الوقت بفعالية، وذلك أن الاستخدام غير المنظم للوقت. وسوء إدارته يؤدي إلى اضطراب في سير الأعمال، وبالتالي إلى عدم السيطرة على الوقت، ولذلك فإن إدارة الوقت كما تحدثنا سابقاً هي أحد أساليب التغلب على ضغوط العمل.

٤- مواجهة الصراع في بيئة العمل بإدراك وجود المشكلة، ثم فهم موقف كل طرف، ومناقشة المشكلة والخلول الممكنة لها .. حتى يتم التوصل إلى حل يكون مقبولاً للجميع.

٥- التمارين البدنية كتمارين التنفس وتمارين الاسترخاء العضلي وغيرها.

٦- الدعم والمساندة الاجتماعية، وذلك عن طريق مساعدة الزملاء والقيادات للشخص بمحذ التغلب على ضغوط العمل، وكذلك مساعدة الأسرة وقياس الظروف المناسبة له بالمنزل.

٧- الحفاظ على الطاقة من خلال إتباع نظام غذائي صحي في الأكل والشرب بما يتفق مع حاجات الجسم المختلفة.

٨- طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط .. كالأطباء النفسيين، والأخصائيين الاجتماعيين، خاصة عندما تكون الحالة مفرطة الشدة، وعندما تطول المعاناة من الضغوط، وفي حالة عدم القدرة على التخلص من الضغوط رغم تعدد المحاولات.

وفي حالة إدارة الضغوط على مستوى المنظمة، فإن على القائد الإداري تبني عدداً من الأساليب التي أشار إليها الرئيس (١٩٩٨م) والمهيجان (١٩٩١هـ)، ومنها ما يلي:

١- استخدام أساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل للسياسات والإجراءات وتغيير المناخ التنظيمي.

٢- إدارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد، وذلك بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية المطلوبة في المنظمة، ثم نقلها لتصبح جزءاً من قيم العاملين، والربط بينها وبين القيم الفردية للعاملين، وذلك باستغلال الثقافة الحالية للتنظيم الإداري، وإقناع العاملين بالثقافة التنظيمية المستهدفة للخروج بثقافة تنظيمية جديدة.

٣- إقرار مبدأ مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الإدارية، وفي الاجتماعات واللجان ذات العلاقة بعمله مما يجعله يشعر بأهميته، وكذلك تفويض بعض السلطات له للقيام ببعض الأعمال واتخاذ بعض القرارات التي تعزز من ارتباطه بالمنظمة والعمل.

٤- إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية، وتزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة، وتطوير نظم التوظيف والاهتمام باختيار الأفراد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط، واعتماد نظام أكثر عدالة للترقية.

٥- الإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين من خلال دراسة مسببات الضغوط والاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنظمة، وإتباع

الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء، وفي تطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة.

٦- استخدام الدوافع بفعالية، وذلك بالاعتراف بوجود الفوارق الفردية بين الأفراد، ومحاولة المواءمة بين الموظف والعمل الذي يقوم به، وتشجيعه للقيام بمهام عمله باستخدام أساليب التحفيز المتنوعة، والمزج بين الثواب والعقاب بعدالة.

٧- مواجهة الصراع في بيئة العمل عن طريق توضيح الدور، والتخلص من الصراعات، وإيجاد انسجام بين الأدوار بتحديد أهدافها والمهام المحددة لها، وتعديل المواقف المسببة للضغط عن طريق تعديل مستويات السلطة والمسئولية، وإعادة توزيع المهام وتعديل مستويات الأداء.

٨- توفير المناخ الملائم للقيام بتحديد الغرض من التقييم وإطلاع الموظفين على ذلك، وإحاطة الموظف بالعوامل والمعايير التي ستستخدم في تقييمه، وتجنب الوقوع في أخطاء التقييم وتزويد الموظف بتغذية عكسية عن مستوى أدائه بشكل عام، وعن جوانب القوة وجوانب الضعف لديه بشكل خاص. والتطوير الوظيفي والتدريب لاكساب العاملين مهارات الاتصال الفعّال وجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة ضغوط العمل.

٩- تحسين ظروف العمل المادية المتعلقة بمكان العمل والإضاءة والتهوية والتكيف وغير ذلك، والقضاء على الأصوات المزعجة والتلوث، وما يجعل حياة أو صحة الموظف عرضة للمخاطر.

ومن هذا الاستعراض لمفهوم ضغوط العمل وأسبابه وأساليب التعامل معه.. نستطيع أن ندرك الدور المنوط بالقيادات الإدارية في مواجهة ما يعترضها، أو يعترض مرؤوسها من ضغوط

العمل بشكل يؤدي إلى تجنب المنظمة المشاكل الناتجة عن تلك الضغوط، ويزيد من أداء العاملين والمنظمة بشكل إيجابي.

#### سادساً: القائد الإداري وإدارة الصراع (الخلافاً)

بما أنه يعمل في المنظمة مجموعة من الأفراد الذين يتوزعون بين عدد من الأقسام .. فإنه لا يستكر ظهور أنواع من التباين في الآراء والاتجاهات والتوجهات، وأيضاً في القرارات، والذي يؤدي في نهاية الأمر إلى حدوث بعض الصراعات أو الاختلاف في الرأي بين الأفراد أو بين الأقسام والإدارات .. مما يتطلب تدخل القائد الإداري لمعالجة الموضوع، والتوفيق بين مختلف الأطراف.

وعلى القائد الإداري أن يدرك أن الصراع يوجد بدرجات متفاوتة في كل المنظمات، وعلى مختلف المستويات، ومن هنا ينبغي النظر إليه على أنه ظاهرة متوقعة وعلى القائد ضرورة فهمها فهماً عميقاً، والإلمام بسبل التحكم فيها إلاماً تاماً، وإدارتها حتى تحقق أهداف المنظمة، وتكون أداة التغيير والإبداع .. ويجب على القائد الإداري معرفة مفهوم الصراع وأسبابه وأساليب إدارته، ومعرفة المهارات السلوكية التي يحتاجها لإدارة الصراع، ومدى قدرته على توظيف تلك المعرفة لهذا الغرض.

#### (١) مفهوم الصراع

إن إدارة الصراع (Conflict management) تتطلب من القائد في البداية إدراكاً لمفهوم الصراع ليسهل التعامل معه وإدارته. ويقصد بالصراع الذي يحدث في المنظمات الإدارية.. ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة في التنظيم من تحقيق أهداف معينة (الطمح، ١٩٩٥م). ويرى عسكر (١٩٩١م). بأن الصراع عملية ديناميكية تتضمن إدراك أطراف النزاع بوجود تعارض بينهما في الأهداف، أو الأفكار، أو القيم، أو المشاعر، أو بينهما جميعاً. وهكذا يمكن أن ندرك بأن الصراع في

المنظمات هو خلاف ينشأ بين طرفين في التنظيم (أفراد، أقسام، مجموعات) بسبب اختلاف في وجهات النظر أو الأهداف أو المصالح .. يسعى كل منهم لتغليب رأيه أو مصلحته أو هدفه. أما إدارة الصراع فهي تعني تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع، ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين.

### (٢) أسباب الصراع

هناك العديد من الأسباب والمسببات التي تساهم في تفاقم الصراع في المنظمات الإدارية، ويمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية- سلوكية، وأسباب تنظيمية. الأسباب الشخصية كما أوردتها السالم (١٩٩٠م)، وماهر (١٩٨٦م)، والطجسم (١٩٩٥م)، ورقاعي (١٩٨١م) وعساف (١٩٨٤م)، والقحطاني (١٤١٩هـ)، هي كما يلي:

- تفاوت الصفات الشخصية.. كالقيم والمعتقدات والاتجاهات والمسعى النقابي والعمر، حيث يؤدي ذلك إلى تفاوت وتباين بين الأفراد. فمثلاً العمر يؤدي إلى ما يسمى بصراع الأجيال، واختلاف الثقافات يؤدي إلى ما يسمى بصراع الحضارات.
- اختلاف الإدراك والاتجاهات، لأن فهم العالم المحيط .. يختلف من شخص لآخر بناء على الخبرات والتجارب، كما أن التباين في الاتجاهات يؤدي إلى اختلاف في كيفية تعامل الأشخاص مع المواقف والأشخاص الآخرين.
- الاختلافات الفردية الشخصية، حيث يميل بعض الأشخاص إلى العداونية، وعدم التعاون مع الآخرين، ويرغبون في الجدل والمعارضة مما يجعل التعامل معهم أمراً صعباً.
- تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وحرركاتها، فكلما زادت التنظيمات وتعددت وتباعدت في قيمها.. كلما زادت إمكانية الصراع فيما بينها.

- العلاقات الاعتمادية، وهو الأمر الذي يكون فيه الأشخاص أو الأقسام أو الإدارات متكاليين معتمدين على بعضهم في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف وتكون مشاركتهم ضعيفة.
- صراع الدور الذي ينتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤديه الموظف وما يشعر به أو ما يستطيع أدائه، وكذلك عدم الرضا عن الوظيفة والتعليمات واللوائح التي تحكمها.
- أما الأسباب التنظيمية فقد أورد منها النمر (١٩٩٣م)، وأديل مان (١٩٩٥م)، والطجسم (١٩٩٥م)، والسديب (١٩٨٧م) وعساف (١٩٨٤م)، وزايد (١٩٩٥م)، والقحطاني (١٤١٩هـ) ما يلي:
- التداخل بين أنشطة المنظمة، حيث نجد أن بعض الأقسام تعتمد في إنتاجها على بعضها.. مما قد يؤدي- في بعض الأحيان- إلى حدوث نزاعات فيما بينها.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالعاملين في التنظيم.. مما يؤدي إلى عدم معرفتهم بمهامهم وأعمالهم وحقوقهم وواجباتهم، وبالتالي تحدث الازدواجية ومن ثم الصراعات.
- معوقات الاتصالات، وذلك مثل عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات المطلوبة، أو عدم وضوح قنوات الاتصال أو تعقد وعدم فعالية أجهزة الاتصال.
- القرارات المشتركة، فعند الحاجة إلى قرارات مشتركة بين عدة جهات.. تظهر هناك إمكانية للتناقض والاختلاف في الرأي والمفاهيم حول كثير من الموضوعات.
- التنافس على الموارد، وخاصة عندما تكون محدودة ولا تكفي بالقدر الذي يحتاجه المستخدمون لها في المنظمة.. مما يجعلهم يختلفون على أولوية وسبل استخدامها.
- تباين المصالح والأهداف، فكما ذكرنا بأن الصراع يعرف على أنه تباين المصالح والأهداف، فإن ذلك- أيضاً - يشكل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع

نتيجة لاختلاف الاهتمامات والطموحات. إن اختلاف المصالح والأهداف .. يجعل كل طرف يحشد الانتصار والقوى المادية والمعنوية لمواجهة الطرف الآخر .. مما يسرع نار الصراع.

- اختلاف ثقافات العاملين .. خاصة عندما يكونوا من خلفيات ثقافية وعرقية متنوعة، ويؤدي ذلك إلى الصراع الحضاري داخل المنظمة، ويظهر ذلك في المنظمات التي يوجد بها أعداد متنوعة من العمالة الوافدة.
- تسلط الإدارة .. عندما يستخدم القائد الإداري أسلوب التسلط في تعامله مع المرؤوسين، ويفرض سيطرته على الأوضاع التنظيمية بأسلوب العقاب والتهديد الدائم.

### (٣) أساليب إدارة الصراع

إن القائد الإداري في تعامله مع الصراع يحتاج إلى معرفة بعض الاستراتيجيات قبل تبني أي أسلوب إداري لمواجهة، وتباين الاستراتيجيات التي يتبناها القادة الإداريون للتعامل مع الصراع .. بتباين الحلول التي تقدمها. وهناك عدد من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية التي يحيل بعض القادة إلى استخدامها، ومنها ما يلي:

- التنافس، وفيه يتم تعزيز مصالح طرف على حساب الطرف الآخر المنافس.
- التساهل والتجاهل، وهو إتاحة الفرصة لأحد الأطراف لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر.
- التجنب، وهو إهمال القائد لمصالح المنظمة بتفادي التعامل مع الصراع.
- التعاون، وهو محاولة لتوفير الفرصة لتحقيق مصالح كلا الطرفين.
- التوفيق، وهو القبول بالتسوية لتحقيق مصالح كل الأطراف بصورة جزئية من خلال التعاون والنصيحة المتبادلة.

وبغض النظر عن الإستراتيجية التي يتبعها القائد الإداري في التعامل مع الصراع، فإن عليه الإلمام بالأساليب التالية للتحكم في الصراع وإدارته بفعالية:

- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرار لبناء صلة تنظيمية بين الأعمال وبين الأفراد بما يتيح فرصة للتعاون وتبادل المعلومات والرأي والمشورة، ومن ثم الخروج برأي جماعي يحقق أهداف ومصالح الجميع، ويشجعهم على دعمه والعمل على إنجازه.
- تجزئة موضوع الصراع، وتقليص أهميته لتسهيل معالجته، والحصول على اتفاق بين أطراف النزاع بصفة تدريجية، بالإضافة إلى التقليل من أهميته عن طرق تهمين الضرر، أو الخسارة التي ستلحق بالأطراف عند تبني أي حل للصراع.
- إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ .. ومراعاة العوامل الإنسانية والإدارية السليمة .. لتجنب إثارة العاملين بعضهم على البعض الآخر.
- تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق للقضاء على مسببات الصراع ذات العلاقة بازديادية وصراع الدور، وانعدام الروح التعاونية بين الأشخاص.
- بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة ثقتهم بقدراتهم الإبداعية في المجالات المختلفة للعمل، وإدخال أساليب العمل الجماعي وبناء المناخ التنظيمي الصحي القائم على الأعراف المشتركة وروح الفريق الواحد، وتشجيع الأنشطة الابتكارية والتفكير الإبداعي باستخدام العصف الذهني وحلقات الجودة.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين على معرفة أهدافهم، وأهداف الإدارة من خلال استخدام تقارن الحساسية، والتحليل العملي القائم على المكافحة بين الإدارة والعاملين لمعرفة تصوراتهم لأنفسهم وللإدارة وتصور الإدارة لهم.

- موضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين والإدارة .. للقضاء على الصراع الذي يمكن أن ينشأ عن طريق ازدواجية المعايير وعدم الموضوعية.
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للتعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي وأبعاده، وكيفية التعامل معه، ولتدريب العاملين على سلوكيات العمل، وتحسين قنوات ومهارات الاتصال، وإيجاد نظم للمعلومات والتعامل الجيد مع الآخرين.
- وفي الخلاصة .. تجدر الإشارة إلى أن واجب القائد الإداري في التعامل مع الصراعات التي تحدث في المنظمة ليس باليسر. إن إدارة الصراع عندما يكون القائد طرفاً فيه .. تفرض على القائد إتباع الخطوات العلمية دون تحيز أو تعصب، وذلك مثل التحكم، أو اللجوء إلى طرف وسيط أو المواجهة البناءة. كما أن عليه إتباع الأساليب التي أشرنا إليها سلفاً .. بالإضافة إلى ما يمليه عليه موقفه كقائد للتنظيم الإداري من تنازلات واتجاهات توفيقية بشكل عام. وهكذا فإن على القائد الإداري اتخاذ الإجراءات التالية عند إدارة الصراع:
- النظر إلى الخلاف أو الصراع أنه أمر طبيعي.
- توظيف الصراع لمصلحة العمل.
- إشراك أطراف الصراع في مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السرية.
- تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوى للحديث مباشرة مع ذوي العلاقة من مدراءهم أو زملائهم.
- الاستماع إلى كافة الأطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه.
- العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع أو الخلاف.

#### سابعاً : القائد الإداري وإدارة الإخفاقات

يعرض القادة الإداريون في بعض الأحيان إلى مواقف يظهر فيها إخفاقاتهم في تحقيق أهدافهم، أو أهداف منظماتهم، ويستدعي ذلك ضرورة توفر بعض المهارات للقائد الإداري ..

ليستطيع التدخل بفعالية لإدارة ذلك الإخفاق (Failure Management)، لأنه إذا لم يتم التصدي لتبعات الإخفاق فإنه قد يصبح عقبة أمام تقدم المنظمة المستقبلية. ومن المؤكد أن القائد العظيم لا يرى الفشل آخر مطاف في الحياة، وإنما يراه فرصة عظيمة للتعلم من الأخطاء التي يقع فيها هو أو أحد مرؤوسيه، حتى يعمل على إزالتها عن طريقه. يمكن أن تكون قرارات القائد صائبة في معظم الأحيان، إلا أنها قد تكون غير ذلك في أحيان أخرى، مما يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الهدف الذي اتخذت من أجله. وليس هناك من يضمن عدم خلو العمل من الفشل أو الإخفاق في بعض جوانبه، وبالتالي فإن هذا الواقع يفرض على القائد الناجح التفكير وعمل الخطط اللازمة للتعامل مع تلك الإخفاقات بكفاءة وفعالية.

إن كل ما يجب على القائد الإداري للنجاح في إدارة الإخفاقات (Failure Management) هو اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفشل وإدارتها بما يضمن عدم انعكاس تأثيراتها السلبية على المنظمة، ومن تلك الإجراءات ما يلي:

- ١- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، فبالرغم من أنه يفترض على القيادة الإدارية أن تكون قد اتخذت قراراتها بشكل مدروس إلا أن ظروف المنظمات متغيرة باستمرار الظروف المحيطة التي تعتبر اليوم أكثر ديناميكية من ذي قبل. إن تلك الحركية تجعل القائد يتوقع حدوث بعض الأخطاء أو الإخفاقات، وبالتالي يجب عليه ألا يفاجأ بها عند حدوثها وإنما يجب أن يكون مستعداً لمواجهةها.
- ٢- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، فعلى القائد الإداري عند حدوث الخطأ أو الإخفاق أن يقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الإخفاق أو الخطأ، وكذلك العوامل التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في حدوثه، ثم يعمل على تحليلها، وتوضيح ما ترتب عليها من تكاليف أو تبعات

على المنظمة، وتحديد كيفية التصدي لها للتقليل من الآثار السلبية التي تتركها على التنظيم.

٣- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق .. بعد معرفة الأسباب بما يتفق مع القدرات والمطلبيات. وكما ذكرنا سابقاً فإنه يجب أن تكون الخطة مبنية على تحليل أسباب الإخفاق وأن تكون تلك الخطة مشتملة على إجراءات علاجية واحتياطية.

٤- أن يشرك القائد ممرضيه في تحليل مواطن الخلل، والمساهمة في وضع الخطة العلاجية، خاصة وأن اشتراك الجميع في إعداد الخطط وتنفيذها .. يساهم إلى درجة كبيرة في رفع معنوياتهم، وحفزهم على الحرص الشديد لإنجائها والحيلولة دون فشلها، أو حدوث أي خطأ في تنفيذها، فهم يعتبرون أنفسهم مسئولين عن ذلك.

٥- الاستفادة من الأخطاء ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية ثمينة، فقليلاً ما يتدرب الإنسان عن طريق التجربة لارتفاع تكاليف التدريب العملي التجريبي، ولذلك فإن على القائد أن يستفيد وأن يشجع العاملين معه على الاستفادة من مواطن الإخفاق والخلل التي تواجه إدارتهم، ومن أخطاء بعضهم البعض. وإذا أدركنا بأن الإخفاق قد يكون مكلفاً وأن الإنسان لن تكون لديه فرصة ليعيش طويلاً حتى يخطئ ويتعلم من أخطائه فإن التعلم والاستفادة من إخفاق وأخطاء الآخرين يعتبر في منتهى الأهمية، ويجب أن يعطى عناية فائقة.

٦- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عن الممرضين، واعتبار الإخفاق فرصة لإعادة تقييم الأمور وتحسينها.

### ثامناً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات

تحتل الاجتماعات جزءاً كبيراً من وقت القادة (حوالي ٦٩%) إذا أنهم يؤدون من خلالها معظم أعمالهم ويعطون توجيهاتهم للعاملين معهم (أبو شيخه، ١٩٩١م). ويعتقد بعض القادة الإداريين أن الاجتماعات أمر ضروري وهام، ولذلك فإنهم يرونها شراً لا بد منه، وأن عليهم حضورها - دائماً - باعتبارها جزء هام من العمل. وفي الواقع أن هذا الرأي غير دقيق، لأنه بالغ في أهمية الاجتماعات ودورها في قيام القادة الإداريين بمهامهم في إدارة المنظمات.

إن الاجتماعات تعتبر من أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون. لتبادل وجهات النظر مع الأعضاء للارتقاء بمستوى وتنوعية القرار، وتدريب وتطوير المشاركين في الاجتماعات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والسلوكية. وبما أن الاجتماعات كما أشرنا تسقط وفقاً كبيراً من القائد فإنه يجب أن تتوفر لديه مهارة إدارة الاجتماعات (Meetings Management) .. لجعل اجتماعاته فعالة وللتقليل من إهدار وقته - الذي يعتبر أحد أهم موارد المنظمة - بحضور اجتماعات غير مفيدة.

وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات .. يجب - أولاً - التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الاجتماعات، وإلى استفاذه وقتاً أكثر مما يجب من القائد.. لقد لخص سلامة (١٩٨٨م) أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات في العوامل التالية:

- حضور الاجتماعات بدون ضرورة.
- عدم التخطيط للاجتماع قبل وأثناء وبعد حضوره.
- عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع.
- تدني فعالية رئيس الاجتماع في إدارة أعمال الاجتماع.
- تدني المهارات السلوكية للمشاركين في الاجتماع.
- تدني مهارات الأعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- عدم متابعة نتائج الاجتماعات.



إن القائد الإداري حين يرأس اجتماعاً .. يكون هو المسؤول عن نجاح الاجتماع، لذلك يلزمه بعض المهارات الفردية الشخصية التي يستخدمها في تطوير الثقة بينه وبين أعضاء الاجتماع. وقد حدد ملاتكة (١٩٨٩م) تلك المهارات فيما يلي:

- تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع، وإفساح المجال للجميع لطرح الأسئلة.
- إعطاء الفرصة لدوي الخبرة والمعرفة للإجابة عن تساؤلات الاجتماع.
- استخدام صيغة الأسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
- الابتعاد عن المجادلة، وبدلاً من ذلك طرح الموضوع للآخرين للإجابة عليه.
- البعد عن تضخيم التوقعات وتوقع المستحيل من الاجتماع.
- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية.
- التحضير والاستعداد الجيد للاجتماع قبل الدعوة إليه.
- بث روح الدعابة والمرح في الاجتماع دون إفراط لتهمة البيئة للمشاركة.
- الاستماع الإيجابي، ومنع كثرة المقاطعات، وتحسين مستوى الاتصال.

وهناك عدد من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد الإداري حتى تكون إدارته للاجتماع ناجحة وإيجابية (Declan, 1993)، وهذه العوامل هي كما يلي:

- ١- جدول الأعمال الخفي، لكل من الأعضاء الحاضرين الاجتماع مصالغ خاصة وأهداف شخصية يحاولون تحقيقها في الاجتماع، ولذلك فإنه يقوم بطرحها للنقاش دون أن تكون على جدول الأعمال، ولذا يجب على القائد منع إقحام أي موضوع جديد في الاجتماع. ما لم يكن ضمن قائمة موضوعات الاجتماع.

٢- التأخر عن الحضور في بداية الاجتماع، ولقادي ذلك يجب عدم تأخير الاجتماع حين حضور المتأخرين، وإنما يمكن البدء بدوهم، مع عدم التوقف عند حضورهم لإحباطهم بما تم نقاشه.

٣- الاختلاف في وجهات النظر، فيجب على القائد محاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة، وذلك للوصول إلى نقطة اتفاق وسط أو لترجيح أحد الآراء في حالة عدم الوصول إلى حل وسط يرضي الجميع.

٤- تعليق القرارات، ولتجنب ذلك يجب تلخيص القرار الذي تم التوصل إليه، ووضع خطة لمابعة تنفيذه، وتحديد المسؤولين عن متابعة التنفيذ والتاريخ المحددة للتنفيذ.

٥- المناقشات العشوائية، وذلك عندما تثار بعض المناقشات الجانبية، أو التي ليس لها علاقة بمواضيع الاجتماع. وللتغلب عليها فإن على القائد أن يتدخل مباشرة وبشكل إيجابي لإيقاف المناقشة العشوائية، وذلك بتلخيص ما سبق ثم الانتقال مباشرة إلى الموضوع التالي.

٦- التشويش والمقاطعات من الخارج، كالأصوات المزعجة أو التلفونات أو دخول وخروج بعض الأشخاص، ويتطلب ذلك من القائد موقفاً صارماً بعد السماح لها بالحدوث، والمساعدة إلى القضاء عليها إذا حدثت.

ومن واقع ما استعرضنا هنا- نستطيع أن ندرك ضرورة تدخل القائد الإداري لإدارة الاجتماعات، لأهميتها في نجاح العملية القيادية. إنه يجب على القائد الاستفادة من الأساليب التي تحدثنا عنها، ومحاولة تفعيل تلك العوامل التي تساعد على إدارة الاجتماعات .. بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

## حالة (١٣)

قصة النجاح الكبير<sup>(١)</sup>

يحكي أحد الناجحين في كتابة "النجاح الكبير" ليقول لقد اعتمدت على عدد الركائز حتى أصل إلى ما أأا عليه، وهذه الركائز هي:

الركيزة: (١) عرفت من (أنا)، إن أولى قواعد نجاحي هي معرفتي بذاتي، لأن معرفتي بسذاتي نقطة الانطلاقة الكبرى في حياة النجاح، ولأنا السيل الأواحد الذي أسلكه نحو تحقيق ما أريد، وبدون معرفتي بذاتي لن أصل إلى أي هدف، لأن معرفتي بذاتي تعني:

- معرفتي بقدرتي على تحقيق ما أريد.

- معرفتي بقوة العقلية.

- فهمي لنفسي وإعطائها ما تستحق.

كثيرون الذين لم يصلوا ولم يبلغوا أمانهم بسبب أنهم لم يعرفوا ذواتهم، إذن، فالسر الأول من أسرار النجاح معرفة الذات.

الركيزة: (٢) الإيمان بقدراتي، بعد أن عرفت ذاتي، وتعمقت في فهمها فاذني ذلك إلى السر الثاني من أسرار نجاحي، وهو: الإيمان بقدراتي، إن إيماني بقدراتي جعلني أوقن بأنني أملك ما يملكه غيري، وبأن نجاح الغير لم يكن بخاصية له دون الناس، بل كان بسبب أنه أدرك أن له قدرة تتمعه بالإبداع والإنتاج والنجاح. انعدام الإيمان بالقدرة سبب كبير ورئيس في التفاف الفشل حول الإنسان، لأن الإنسان لن يستطيع أن يتقدم خطوة نحو هدفه لأنه لم يؤمن بقدرته على ذلك، وهذا وحده كافٍ في أن تعرف لماذا أن آفاقاً من الناس يقعون في براثن الفشل.

الركيزة: (٣) العزيمة، لما آمنت بقدراتي وأيقنت بأنني قادر، اتخذت ركيزة ثالثة هي نقطة تحول لي، وبلغ لا أطمح إليه، وهي العزيمة، لقد عزم على أن أكون شيئاً، وأن أحدث أثراً، إن العزيمة هي

(١) موقع إسلام أون لاين، تطيل كتلة: "النجاح الكبير"، ٢٠٠٨/٤/١٦

الوفود وهي أخرك الضابط لمسيرة النجاح، وآلة من تراجع أو تقاعس عن طريق النجاح وبلوغ هدفه ضعف عزيمته.

عزمت لاتخذت القرار بالمغامرة نحو الهدف، لأن حياتي إما أن تكون مغامرة شريفة أو لا شيء، ورغبتي الجارحة أن أكون شيئاً بذكر، لذا اعزم بقوة فقدرتك جبارة.

الركيزة: (٤) تحديد الهدف، حددت ما أريد، وما الذي أرغبه، وما غاييتي، لأن عزيمتي لن تكون إلا نحو شيء محدد، نحو شيء معروف، وراعت في أهدافي:

١- الوضوح، فالغامض نتيجة غامضة، وإيضاح الهدف باعث لي على قوة الوصول إليه.

٢- الإيجابية، فلم أضع هدفاً سلبياً، بل وضعت أهدافاً إيجابية، أريد كذا.

٣- المستقبلية، تجاوزت الماضي وتركته، فلم أعد أنظر إليه، وبقيت نظري نحو الأمام، وعلى ذلك كان تحديد أهدافي.

٤- الكتابة، فهدف ليس على ورق العمل كلام فارغ، اكتب أهدافك لصعل على تحقيقها.

الركيزة: (٥) التخطيط، التخطيط هو الطريق الممهّد الموصول إلى الغاية والهدف، الذي يسير بدون تخطيط كمن يسير وهو مغمض عينه، فحتى تصل إلى هدفك المنشود كن له مخططاً، ودارساً ببصيرة الطرق الموصلة إليه.

التخطيط لا يقوم به إلا الجادون من الناس، والساعون نحو الأهداف بدون تخطيط ليس لديهم أي جدية، ولو كانوا جادين لما وصلوا، ولو وصلوا لكانوا على خلل.

الركيزة: (٦) العمل، لم يبق لي بعد أن حددت هدفي وخططت له سوى أن أبدأ العمل، فشددت خطوتي، وبدأت بالتطبيق، هذه هي الجوهر الحقيقية للنجاح أن تبدأ العمل في تحقيق أهدافك، دع عنك الأمنيات فليس لها شأن عند الجادين، الحياة لا تقبل إلا أعمالاً لا آمالاً، أعرض - كما أعرضت - عن معازلة الآمال، ومعاكسة الأمنيات، عليك بالتشمر والجهد، وكن في تشمرك ملاحظاً تقصرك، لتبلغ النجاح الأكبر.

الركيزة: (٧) قيادة الزمن، الزمن هو ظرف العمل على تحقيق الهدف، وبلوغ قمة النجاح، فالحرص على ضبطه وإدارته على أفضل وجه يجعل الشخص يضمن كل دقيقة من وقته، ويعمر وقته بكل ما هو خادماً لنجاحه وأهدافه. بكل تأكيد أنك تتفكماً أثق بأن من لا يدير وقته لن يصل إلى هدفه، إذا ماذا تنتظر، إلى متى ونحن تصرف أوقاتاً هدرأ فيما لا يسعف في تحقيق غاياتنا وأهدافنا.

الركيزة: (٨) التخيل، الخيل أول الحقيقة، صرفت وفقاً لكل يوم في تخيل أهدافي وكأنها قد تحققت، رأيت صورها، سمعت أصواتاً داخلية وخارجية تشيد بنجاحي، أجسست بالمشاعر الفياضة التي التابني وأنا أعيش تلك اللحظات، فرحاً وطرباً، جمالاً وحسناً، أصواتاً موسيقية تنادي بأهازيج التهاني والفرح، ما أجملها من لحظات، كم أتمنى لو كنت معي تعيش، بل أتمنى أن أكون معك في خطائك أنت أراك فرحاً مسروراً.

الركيزة: (٩) التوافق التام، إنني بشر مكون من: جسد، وروح، وعاطفة، وعقل، ولكل من هذه الأربعة حق عنايتي وورعايتي واهتمامي، لأن صرف شيء من ذلك يضر لي تحقق التوافق والتصالح بين مكونات بشريتي، وكلها راجعة إلى الاهتمام بالعقل، لأنه محل الثقافة، وجمع الفكر والتأمل، وما أحصله من ثقافة تعود على الكلب الإيجابية، فأعرف كيفية الرعاية، ومدى العناية، وسر التمية، والجهل بذلك يمنعني من اضطراباً لأن الجهل مرض.

الركيزة: (١٠) التناؤل، وهو نظرة إيجابية لكل شيء في كل شيء، خاصة السليات، كما أنا لتشاؤم نظرة ملية لكل شيء، خاصة الإيجابيات. التناؤل يعث في النفس أنساً وسعادة، وهي غاية ما أريد وما أقصد، التناؤل سر النجاحين، لأنه يدفعهم خطوات نحو الهدف، وينقلهم نحو النجاح، كما أنهم يشعرون بأنهم ما زالوا يخطون بقوة نحو ما يريدون تفاؤلي في حياتي بعث في ابتسامه الكون، فهل ستفعل في حياتك؟

الركيزة: (١١) التألف، كنت في مسيرة نجاحي أصحب أناساً متآلفاً معهم، أزن كلاً بما يناسبه، لم أنظر إليه كذات، وإنما اتخذت منه صفات أصحبها، فحققت التألف مع الكل، فصار تألقي معهم عادماً في تحقيق نجاحي، وبلوغي ما أريد.

## حالة (١٣)

جاك ويلش وصيغة القيادة الناجحة<sup>(٣)</sup>

يعتبر جاك ويلش من الشخصيات التي دخلت علم الإدارة من واسع أبوابه فأصبح لبنة من لبنات التاريخ الإداري.

كان لويس تجربته رائدة في شركة جنرال إلكتريك تجاوزت العشرين عاماً سجل خلالها سلسلة من النجاحات كان عمودها الفقري ما أطلق عليه فيما بعد نموذج e4 للقيادة.

كان لويس الفضل تحويل جنرال إلكتريك من شركة مصنعة فنية إلى شركة عملاقة للخدمات والمنتجات الثقيلة، لقد تمكن من زيادة قيمة الشركة بمقدار ثلاثين ضعفاً.

تحدى ويلش بعضاً من تقاليد الشركة المأصلة (على سبيل المثال قام بتسريح أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل) ويحدثات نقله نوعية في ثقافة الشركة الضيقة والمحدودة (قام بتسريح المخططين الاستراتيجيين، وضمن وجود قادة يستمعون للعمال لافتراحاتهم وتساؤلهم وشكاويهم) لكن أكثر مقومات نجاحه بروزاً كان التقاؤه وتطويره للقادة.

ساعد نظام جنرال إلكتريك وويلش في انتقاء وتطوير قادة يمكن أن يتوافقوا مع ثقافة الشركة التي تعتمد على الأداء العالي الجودة. هؤلاء القادة اللذين تمكنوا من إحراز نتائج عالية في اختبارات e4، كانوا هم من ساعد الشركة في تحقيق هدفها في الوصول إلى القمة بين الشركات العالمية الأكثر شهرة.

إن العناصر الأربعة The 4 Factors ما هي المقومات التي تجمع بين هؤلاء القادة الاستثنائيين؟

أن قادة العناصر الأربعة يتمتعون بما يلي:

## ١- الطاقة:

يقول ويلش أن الأفراد مع الطاقة يحبون أن يعملوا باستمرار دون انقطاع، ويبهطون كل صباح بحماس لمناجاة أعمامهم.

(٣) طارق السويدان، مجلة عالم الإبداع، العدد ٩، مايو ٢٠٠٦م، ص ١٨.

**٢- وبارعون في تحفيز الأفراد:**

يعرفون كيف يحفزون الآخرين للإنجاز، يضعون الرؤيا ويدلّعون الأفراد للعمل بناء على هذه الرؤيا. والمتحمسون يعرفون كيف يعملون الآخرين على التفاعل مع الرأي والاعتقاد.. لأنهم يتركون أن المشاركة في التقديرات والأفراد في تحمل اللوم يشجع زملائهم ويزيد من حماسهم للعمل.

**٣- يمتنعون بروم التحدي والحزم:**

أهم يعرفون كيف يصنعون القرارات الصعبة فعلا، ولا يسمحون للدرجة الصعوبة مهما بلغت حائلا بينهم وبين تحقيق أهدافهم.

**٤- تنفيذيون (يفعلون ما يقولون):**

المقومات الثلاث التي ذكرناها آنفا هامة وضرورية التي ألما تبقى فارغة من محتواها ولا معنى لها دون نتائج ملموسة.

**الفصل التاسع**  
**مشكلات وتنمية وتحديات**  
**القيادات الإدارية**

## الفصل التاسع

## مشكلات وتنمية وتعديات القيادات الإدارية

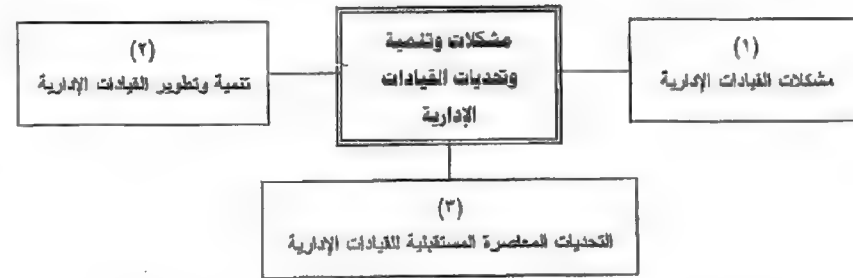
## أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى ما يلي:

- ١- مناقشة مشكلات القيادة الإدارية وتأثيرها على القائد.
- ٢- شرح كيفية تنمية وتطوير القيادة الإدارية على مختلف المستويات.
- ٣- بيان التحديات المعاصرة والمستقبلية وكيفية التعامل معها.

## أولاً: مقدمة

إن القيادات الإدارية في مختلف البلدان، وعلى مستوى جميع المنظمات.. لا تبرز من تلقاء نفسها، وإنما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الذي يؤهلها للفعالية القيادية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من عدم قدرة قياداتها على تجاوز المشاكل التي تعترضها، وبالتالي عدم قدرة تلك القيادات على تحقيق أهداف منظماتها. إن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية عند القادة الإداريين، ويتطلب تنمية القدرة التحويلية لديهم، وكذلك تطوير قدراتهم على إحداث التغير اللازم في منظماتهم، وتنمية قدراتهم على معالجة المشكلات الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم. ولأهمية موضوع تنمية ومعالجة مشاكل القيادات الإدارية في العصر الحاضر، فإن هذا الفصل سيلقي الضوء على ما يواجه القيادات الإدارية من مشاكل وصعوبات وتحديات، وعلى الجهود التي يمكن بذلها لتنمية وتطوير تلك القيادات.. خاصة في ظل متغيرات عصر العولمة الجديد، بالإضافة إلى توضيح كيفية تدريبها على مواجهة المشكلات والمشكلات والتحديات المستقبلية.



شكل رقم (١٤): خريطة (مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية)

## ثانياً: مشكلات القيادات الإدارية

تواجه القيادات الإدارية في الوطن العربي العديد من المشكلات والصعوبات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة، وذلك لمساعدة تلك القيادات على تجاوزها. وتوزع هذه المشكلات بين عدد من الجوانب التي تتعلق بالقيادات الإدارية، فمنها ما هو ذو علاقة بمستوى تنمية المهارات الذاتية للقائد، ومنها ما هو متعلق بالجوانب الإدارية التنظيمية للمنظمة، ومنها ما هو متعلق بالوضع الاجتماعي والبيئي الذي يتعامل معه القائد الإداري (Bennis, 989b:33). وستعرض في هذا القسم المشاكل المهمة في كل الجوانب المختلفة، كما سنشير إلى ما يمكن عمله لتلافي استمرار أو تطور تلك المشكلات.

## (١) البيروقراطية المتوهلة

لقد كانت المنظمات الإدارية التي أنشئت منذ فترة طويلة قد كوّنت نظاماً إدارياً تراكمياً. نما وتطور خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة. ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن. بسـل

وتراكمت لتكون موروثاً ثقافياً بيروقراطياً ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. حتى لو أرادوا ذلك. وقد أصبح هذا النظام البيروقراطي حراس من الموظفين القدامى الذين يواجهون كل تغيير أو تحديث بمقاومة عنيفة.. نابعة من ثقافة بيروقراطية متأصلة تهدف إلى منع القيادات من إجراء أي تعديل.. مهما كان لصالح التنظيم، ناهيك عن أنه مر على تلك المنظمات في فترات زمنية متفاوتة.. بعض القيادات الإدارية التي لم يكن لها من أهم إلا تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورياتها الإدارية. حتى تهرلت، وأصبحت طبيعتها البيروقراطية تقف حجر عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث أي نوع من التغيير أو التحديث، بل وتعتبره متطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده.

وقد أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية عند تلك الإدارات. وعند هؤلاء الموظفين هي الهدف الرئيسي، بينما أضحت الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات من أجلها أهداف ثانوية. ويتعامل الموظفون مع إدارات أخرى ومعانقهم من بيروقراطياتها تكون لديهم حافزاً كبيراً لممارسة سلطاتهم والتكهن لنظامهم البيروقراطي وتميته أسوة بالآخرين من غيرهم، وقد أدى ذلك إلى انتشار العدوى البيروقراطية بين المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة.

لقد انتشر الوضع التنظيمي البيروقراطي في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتى أصبح من التكوينات التي ليس من السهل على القيادات الإدارية تجاوزها أو تغييرها. ومن المؤكد أن هذه المشكلة في المنظمات الإدارية الحكومية - على وجه الخصوص - تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، بل إن القائد الذي لا يجيد السباحة في بحر البيروقراطية ولا يجيد التعامل معها، قد يصبح هو الخاسر الأول في سياق التنمية والتطوير. وقد تأكد لدى عدد من علماء التنمية الإدارية بأن الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا الوضع. هو البدء بتهيئة البيئة من خلال إنشاء مجموعة من مساعدي القائد الإداري الذين يتوفر فيهم الانسجام والتكامل، والذين يقومون بالأعمال الروتينية لتجنيب القائد الانغماس في

تفصيلات تلك الأعمال. ومن الضروري للقيادة تنمية وتدريب الموظفين وإيجاد عناصر قريبة لدعم التغيير ومواجهة عناصر البيروقراطية المتأصلة في النظام.

### (٢) الأنظمة واللوائح

تعمل المنظمات الإدارية بالدول النامية. في ظل العديد من الأنظمة، والتعليمات التي وضعت على مر الزمن. لتنظيم وتسيير شئون المنظمة ومن الملاحظ أن تلك الأنظمة قد وضعت عند بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة، وإنما ازداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف للتنظيم. وتعتبر هذه الأنظمة واللوائح من أكبر المشكلات التي تواجه القادة الإداريين خاصة لما أصبحت جزءاً من تكوين التنظيم، وأصبح القائمون عليها يرون بأن أي خروج عليها يشكل انتهاكاً لأعراف إدارية هدفها حماية التنظيم، وإحاطة على بقائه. ونتيجة لتقدم تلك الأنظمة واللوائح وتعددتها وازدواجيتها في بعض الأحيان، فإنها قد أصبحت متحيزة لوضع قبله قيادات سابقة، ولكنه لم يعد صالحاً لمتطلبات العصر الحاضر.

ومن أهم المشكلات ذات العلاقة بالأنظمة التي تواجه القيادات الإدارية .. كما يشير كنعان (١٩٨٥م: ٤٥٩-٤٦٠) ما يلي:

- وجود الأنظمة واللوائح بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار، ومواجهة متطلبات العمل.
- كثرة التعديلات والتفسيرات للأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إطلاع المسؤولين الآخرين عليها، مما يجعلهم يتنون قراراتهم على أساس نصوص قديمة متجمدة.
- غموض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، وقد يكون ذلك بطريقة غير دقيقة وغير صحيحة.

لمواجهة المشكلات المتعلقة بالأنظمة واللوائح فإن على القيادات الإدارية الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج التنظيم. ممن لم يتأثروا بالألفة مع الأنظمة واللوائح السابقة أو بمن لهم آراء وطموحات بعيدة المدى من العاملين في تلك المنظمات، وذلك للعمل على دراسة تلك الأنظمة واللوائح، واقتراح السبل المناسبة لتغييرها أو تطويرها، على أن لا يكون ذلك على شكل تعديلات بسيطة أو سطحية، وإنما على شكل تغيير جذري يضع التنظيم على الطريق الصحيح الذي يتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

### (٣) نقل واستخدام التكنولوجيا

تعتبر سرعة التطور التكنولوجي في كافة المجالات من أهم ما يميز العصر الحاضر. وقد وجدت القيادات الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع هذا التطور التكنولوجي، مما جعلها تشعر بأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة، خاصة لاعتقادهم بأنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمراً، وأن ذلك قد أصبح ضرباً من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدمة، أو على من لم يعتد عليها، أو على من تقدم به السن. ومن تلك الأعداد - أيضاً - أن صاحب المستوى الوظيفي العالي ... يرى بأن هناك من الأعمال ما هو أهم من إضاعة الوقت في تعلم التقنية الحديثة التي يوجد لديه من يسخرها له ويستخدمها ليأبه عنه، ويروده بما أراد منها، أما من لم يعتد عليها فيرى بأنها من الصعوبة بمكان، بحيث أن الفضل في تعلمها أقرب من تعلمها.. مما يؤدي إلى الإحراج ووضع النفس في غير مكانها، أما من تقدم به السن فإنه يرى بأنه لا يمكن أن يتعلم في سن متأخرة.. لأنه لم يعد صالحاً لأن يكون متعلماً.

إن سمة نجاح القائد الإداري في العصر الحاضر .. هي القدرة على التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر .. بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم، وذلك ليصبح في مصاف قادة المنظمات العصرية. إن مشكلة نقل واستخدام التكنولوجيا من أهم المشكلات التي تواجه القادة في هذا العصر، وعليهم أولاً تعلمها ليضربوا بأنفسهم مثلاً لجميع العاملين



في التنظيم، وذلك أن تعلمهم لتلك التقنية هو تشجيع للآخرين على استخدامها، ثم أن عليهم السعي لنقلها وتبنيها في جميع أعمال التنظيم.

## (٤) البيئة المادية والتنموية الخراسانية

سيطرت الماديات والمظاهر الشكلية على الوضع القائم في كثير من المنظمات الإدارية حتى أصبحت أحد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحديث، فلقد أدت الكثير من القيادات الإدارية التقليدية في الدول النامية بعد توليها مهام أي عمل جديد.. على أن تقوم في بداية الأمر بتغيير الوضع المادي لديها تغييراً شكلياً، وذلك ابتداءً بالمكتب والأثاث وانتهاءً بالسيارة والمزل. ويأتي بعد ذلك - ضمن أولويات تلك القيادات - ترميم وإعادة تأثيث مكاتب المنظمة، وذلك حتى تظهر لمساهماتهم وجهودهم كقيادة جديدة واضحة على مظهر المنظمة. ويتعدى الأمر في اهتمامات تلك القيادات التقليدية إلى المسارعة في المطالبة بإنشاء مبنى جديداً يساعد التنظيم في القيام بمهامه على الوجه الأكمل، وكان الأثاث الجديد والمباني الجديدة هي التي تؤدي العمل، وليس البشر العاملين في ذلك التنظيم.

إن على القيادات الإدارية التي ترغب في مواجهة متطلبات العصر الحاضر.. أن تجعل المظاهر المادية في آخر قائمة أولوياتها، وأن تصرف النظر إلى ما هو أهم منها، وذلك مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة التي تركز على الأهداف الأساسية بعيدة المدى، والعناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الأنظمة، وإدخال التكنولوجيا والتدريب عليها لتطوير الأداء.

## (٥) القيم والانتماءات الاجتماعية

تأثر المجتمعات بالأيديولوجيات التي تتكون من مجموعة المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادة الإدارية. وترتكز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي

تنشأ في مجتمعاتها، وعلى ما يوجد في ذلك المجتمع من أيديولوجيات وانتماءات تربط بين الشخص وصلاته. وانطلاقاً من نظرية النظام المقترح فإن التنظيمات الإدارية تشكل مجتمعاً صغيراً. يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الإداريين جزءاً من هذا المجتمع، حيث نجد أنه كثيراً ما تفرض عليهم الأيديولوجيات والعادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية. بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

ومن التصرفات القيادية المثيرة بالعادات والتقاليد الوساطات والخسويات والأعراف الاجتماعية التي يكون الدافع من ورائها شعور بضرورة الاستجابة لروح النخوة العربية والفرقة، التي تجعل القائد الإداري في الوطن العربي. يتجاوز بعض صلاحياته أو يتخطى النظام في بعض الأحيان ليؤدي خدمة معينة لأحد الدين تربطهم به رابطة ما، وقد يكون غير مؤمن بما يقوم به، إلا أن ذلك يأتي خوفاً مما يمكن أن يفرضه عليه المجتمع من مقاطعة أو نظرة دونية نتيجة لعدم استجابته لمطلب الشخص الآخر.

وهناك غط آخر من تأثير الانتماءات والقيم الاجتماعية على القيادات الإدارية يتمثل في التركيبة الطبقية للمجتمع التي تظهر نتيجة لسيطرة طبقة برجوازية أو إقطاعية أو إقليمية على المناصب القيادية في المنظمات الإدارية، فنجدها تقوم بتحويل النظام الإداري إلى وسيلة لخدمة مصالحها، وتحقيق أهداف وغايات ومطالب الفئة أو الإقليم الذي تنتمي إليه، كما أن تلك الانتماءات والقيم الاجتماعية قد تفرض على القيادات الإدارية ضمان امتيازات اقتصادية ونفعية.. لتلك الطبقة على حساب البقية من المواطنين. وتؤدي هذه المشكلات إلى تحدي جعل القيادات الإدارية أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد، وبخضعتها لآراء وأهواء تجعلها متحيزة في قراراتها وتعاملاتها (عودة، ١٩٦٣م: ٥٦، الكبيسي، ١٩٧٥م: ١٦).

وبما أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية. من أهم المشكلات التي تؤثر على القيادة الإداريين، فإنه يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر. إنه يجب على القيادات الإدارية أن تدرك أن الخضوع لهذه المظاهر. قد يحقق نتائج قصيرة المدى للقيادات

المتحيزة، ولكن ليس على المدى البعيد، كما أنه لا يحقق أي أهداف للتنظيم ذاته سواء على المدى القصير أم الطويل. ومن أفضل الأساليب المناسبة لعلاج تلك المظاهر والتعامل مع المشكلات التي تنتج عنها - كما يقترح كنعان - (١٩٨٥م: ٤٥٨) هو أن يعترف القادة الإداريون بوجودها أولاً، ثم يطمسوا واقعها وأسبابها ثانياً، لأن الاعتراف بالمرض هو البداية الصحيحة للعلاج، ثم أخيراً توضيح النتائج التي تترتب على ممارسة هذه العادات والتقاليد والانتماءات الاجتماعية، والتي منها تفكك المنظمة والمجتمع، وتوسع هوة الطبقة الاجتماعية التي يمكن اعتبارها السبب الرئيسي لتدهور التنظيم وانهياره، وبالتالي تجنبها والحذر من أن تسيطر على القائد الإداري.

#### (٦) الضغوط الداخلية والخارجية

يواجه القادة الإداريون الكثير من الضغوط الداخلية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون، وذلك لتحقيق مصالح أو منافع معينة، وكذلك يعانون من بعض الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأصدقاء والأقارب، ومن لهم علاقة بالقائد الإداري، أو أصحاب السلطات في البلاد. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد الإداري بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلى اتخاذ بعض القرارات التي لا يرضى عنها ولكن لتحقيق رضا تلك الأطراف. وتشكل تلك الضغوط إحدى المشكلات التي يجب على القائد الإداري التصدي لها، ومواجهتها بشكل إيجابي حتى لا يترك مجالاً لتلك الضغوط لدفعه نحو بعض الممارسات غير المرضية، أو يفقده ثقة مجتمعه الداخلي والخارجي في قدراته.

ويجب على القائد الإداري مواجهة تلك الضغوط بروح معتوية عالية؛ وأن يعمل على مجابهتها بشكل لا يقلل من أهميته وهيبته، ولا يضعف من الثقة التي تربطه بأولئك الذين يتعاملون معه من داخل التنظيم أو من خارجه. وعلى القائد الإداري - لمواجهة الضغوط -

إدراك ما لها من أثر على أدائه، وكيف يمكن أن تؤثر على اهتماماته وتجعله يقف في مهبط الريح لا يستطيع اتخاذ أي قرار دون التأثر بالضغوط الداخلية أو الخارجية. وللتعامل مع هذه المشكلة فإنه يجب على القائد الإداري - أيضاً - أن يكون نزيهاً بعيداً عن الخضوع للعصائد والتقاليد والقيم الاجتماعية السلبية التي تشجع العصبية الإقليمية أو العرقية. حتى يكون بعيداً عن الضغوط، حراً في اتخاذ القرارات المناسبة.

#### (٧) عدم كفاءة القيادات الإدارية

من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. تلك العوامل المتعلقة بمستوى تأهيل وخبرة وتدريب القائد الإداري، ومستوى قدراته على التعامل مع متطلبات المنظمة. ويمكن استعراض تلك المشاكل على النحو التالي:

أ - مستوى تعليم القيادات الإدارية: يكمن ضعف القادة الإداريين - أولاً - في ضعف تأهيلهم العلمي الذي بموجبه تم اختيارهم في المجال القيادي التنظيمي. إن الكثير من القيادات الإدارية اليوم لم تحظ بالمستوى التعليمي المناسب .. إما من حيث مستوى التأهيل نفسه، أو من حيث كفاءة المنظمة التعليمية التي تلقى فيها تعليمه الإداري. ولعلنا ندرك أن تنمية القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية - مثلاً - تعتمد على برامج عامة ضمن كليات الإدارة أو معهد الإدارة العامة، حيث أنه لا يوجد أي برنامج لتنمية القيادات الإدارية يمكن الاعتماد عليه، كما أن مناهج المؤسسات التعليمية لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

ب - ضعف مستوى التدريب: حتى وإن فرضنا جدلاً بأن هناك تعليم إداري مناسب للقيادات الإدارية إلا إنه لا يمكن أن يكون ذلك كافياً، فالقائد الإداري الفعال لا يعتمد على تعليمه لحسب، وإنما يشكل التدريب رافداً هاماً في تكوين شخصيته وتزويده بالمهارات اللازمة للقيام بمهام عمله على الوجه المطلوب. وفي واقع الأمر إنه لا يوجد لدينا برامج تدريبية فعالة يتأهل من خلالها القادة الإداريون لتولي مهام إدارة المنظمات في العصر الحاضر، وقيادتها نحو تحقيق أهدافها بفاعلية.

ج- ضعف مستوى الخبرة: لجأت كثير من الدول النامية إلى تعويض النقص الملموس في برامج تعليم وتدريب القادة الإداريين المحلية بإبعث أصحاب القدرات العالية وذوي الخبرات منهم إلى الدول المتقدمة للحصول على المستويات التعليمية والتدريبية المطلوبة، إلا أنه لم يتم الاستفادة من أصحاب تلك الخبرات بعد عودتهم، وذلك لأن البيروقراطية قد أحكمت قبضتها على مختلف المنظمات، وبالتالي فلا يمكن أن تسمح لهؤلاء بتعكير صفوها، كما اعتبرت تلك الكفاءات دخيلة على النظام البيروقراطي لأنها لا تفكر بنفس الطريقة السابقة ولا تؤمن بنفس المبادئ القديمة. ومن هنا فقد تم حكر المناصب القيادية على أصحاب الخبرات الضعيفة الذين لم يتأثروا بأي برامج تعليمية أو تدريبية تجديدية، وإنما حافظوا على منهجهم التقليدي.

#### ٨- الانغلاق الثقافي الحضاري

يشكل الانغلاق الثقافي الحضاري أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية في العصر الحاضر. فبالرغم من انفتاح دول العالم على بعضها حتى أصبحت تمثل قرية كونية واحدة، مازال هناك تقوقع ثقافي (ليس عقائدي) في ذهنية كثير من القادة الإداريين القائمين على كثير من التنظيمات الإدارية في الدول النامية اليوم، بل إنهم مازالوا يؤمنون بثقافة القرية والإقليم ومبادئها المغلقة، من مثل نظرتهم العرقية، أو الجهوية، أو الطبقية، التي عمقها الفكر البيروقراطي القائم.. لذلك فإن الخروج على الثقافة المغلقة أصبح اليوم أحد التحديات التي تواجه قادة المستقبل، خاصة أن البدائل الثقافية الحضارية المتاحة أفضل بكثير وذلك مواكبة للثقافة الواسعة للدين الإسلامي وما يتفق معها من الثقافات الأخرى.

ومن الأمثلة على هذه المشكلات. أن بعض القيادات الإدارية تعمل على اختيار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة أو الجهة انطلاقاً من القناعة بولائها، وقناعة من تلك القيادات بأنها لن تقف حجر عثرة في طريقها لاتخاذ أي قرار، ورغبة منها - أيضاً - في

الحفاظة على سلسلة البيروقراطية الجهنمية التي تسلفت الجهاز الحكومي بشكل ليس له مثيل. وكذلك من مظاهر تلك المشكلة - أيضاً - وجود قناعات مزيفة عند بعض القيادات الإدارية في منظمات الدول النامية.. تفيد أن القدرات القيادية لا توجد إلا عند فئة محددة من الناس، وأن غيرهم ليس كفئاً لشغل الوظائف القيادية، وقد يكون ذلك خوفاً من اختراق وتبديد تلك الأساطير التي حيكت حول علاقتهم بالوظائف القيادية.

#### ٩- الانحراف الإداري الأخلاقي

لقد أصبح الانحراف الأخلاقي لدى بعض الموظفين وبعض القيادات الإدارية في الدول النامية.. يشكل قلقاً رئيساً للتنظيمات الإدارية كما يشير إلى ذلك تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة في عمان (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠م: ١). والمدرك لشورة التطلعات، وزيادة الأعباء، وحجم الضغوط والظروف الاقتصادية والاجتماعية عند القيادات الإدارية في الدول النامية والمتقدمة - على حد سواء - يجد أن الاحتمال كبير لإخلال البعض منهم بمبادئ وأخلاقيات العمل، وبالتالي حدوث الكثير من ظواهر الانحراف الإداري الأخلاقي.

وتشكل الانحرافات الإدارية الأخلاقية إحدى المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، وذلك لأنها عندما تنتشر في أي تنظيم فإنها تنتقل كالعدوى إلى بقية التنظيمات الإدارية الأخرى التي تتعامل معها، كما أنها تؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري، أو الموظف الذي عهدت إليه المنظمة بجزء من سلطتها. هذا بالإضافة إلى أن انتشار مظاهر الانحراف الإداري الأخلاقي يجعل أولئك المشتركين في هذه العمليات بمثابة المافيا الإدارية. التي تسقط كل المبادئ والأخلاقيات لتحقيق أغراضها وغاياتها مهما كان الثمن، وبالتالي تشكل خطراً يستوجب مواجهته على كافة المستويات والصعد.

وبما أن تصرفات القائد الإداري عند قيامه بعمله تشكل جزءاً من المسؤوليات التي يترتب عليها نجاح التنظيم أو عدمه، فإن نجاح التنظيمات الإدارية يتطلب حرص القادة الإداريين فيها على عدم السماح لعوامل الانحراف الإداري الأخلاقي بالتأثير على أدائهم بأي شكل، خاصة أن تلك الانحرافات تقلل من قدرة التنظيمات الإدارية في المحافظة على أموالها، ووقت موظفيها، وموجودات جهازها الإداري (القحطاني والشمري، ١٤١٩هـ: ٣-٤). كما أن على القيادات الإدارية معالجة هذه المشكلات بترجيح جهودها.. للتمسك بميثاق أخلاقيات ومبادئ العمل النبيلة لتضرب المثل العليا للعاملين، وللحيلولة دون استمرار الفساد الأخلاقي الإداري بين القيادات والعاملين. بشكل لا يترك فرصة لإجراءات الردع حتى تأخذ مجراها.

#### (١٠) العلاقات مع المستشارين

يعمل ضمن التشكيل الإداري في المنظمات عدد من الخبراء يمثلون المستشارين الذين يعتمد عليهم القادة الإداريون في اتخاذ بعض القرارات أو في تحليل بعض الحالات أو المواقف. وحيث أنه لا يتوقع من القادة الإداريين الإلمام بكل شيء كما أنه لا يوجد لديهم الوقت الكافي لفهم عادة ما يحتاجون إلى المساعدة، وبالتالي يعتمدون في الكثير من الأحيان على المستشارين، فيستعينون بآرائهم لاتخاذ بعض القرارات، ويخبرهم للدراسة وتحليل مشكلة أو موقف ما. وقد يكون أولئك المستشارين من الموظفين الدائمين في المنظمة أو من خارجها.

وقد يشكل المستشارون مشكلة للقادة الإداريين لعدة أسباب منها:

أ- أن القادة الإداريين قد يعتمدون على المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تطور مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، وبالتالي يستمر الوضع على هذا الحال حتى يصبح المستشار أشبه بالعقار الذي يدمن عليه المريض، فلا يستطيع القادة العمل بدون الرجوع إلى آراء المستشارون حيث يملكونه بسلطة المعرفة. وقد يعتمد

المستشارون إلى البحث عن تحقيق رغبات القادة وبالتالي ينصحون بما يتفق مع تلك الرغبات بغض النظر عما إذا كان ذلك يقود إلى اتخاذ القرار السليم أم لا.

ب- إنه قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام المستشارين، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة وقد لا يستطيع القائد التغلب على هذه المشكلة أو قد لا يطلع عليها إلا متأخراً، وربما يتخذ القائد القرار الخطأ لعلاجها نتيجة لتأثره بما ينقل إليه المستشار ومن معلومات غير دقيقة يتخذها القائد أساساً لقراره بحكم ثقته في المستشار واحكامهم ببعض (دميك، ١٩٦٦م: ١٧٧).

ج- إن المستشارين يعتقدون بأن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية، وبالتالي فإنهم يحتكرون السلطة التي يستعر الصراع حولها، ويسخط المستشارون من فقارهم لها.. مما يجعلهم يسعون لاختلاف المشاكل مع الآخرين.

د- حيث أن دور المستشارين ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرار، فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر من خلالها المستشارون بأنهم لا يحصلون على التقدير اللازم، نظراً لأن مجهوداتهم لا تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنهم يعتقدون بأن مجهوداتهم قد تسبب لغيرهم من يتخذ القرار ويبرز أمام الآخرين (كنعان، ١٩٨٥م: ٢٦٦).

وللتعامل مع مشكلة العلاقات مع الاستشاريين فإن على القائد العمل على بناء علاقات سليمة مع المستشارين تقوم على الثقة والصراحة بعيداً عن الجمالة، مع ضرورة أن يسعى المستشارون إلى إنكار الذات وتدريب القادة ونقل الخبرة إليهم عن طريق شرح وتحليل مبررات كل رأي وإعطاء آرائهم بشفافية. وعلى هذا الأساس فإن التعامل يجب أن يقوم على التعاون، مع ضرورة أن يعمل المستشارون من خلال خطوط السلطة، وأن لا يكون هدفهم

السعي لاكتسابها، بل لا يطلبوا من السلطة إلا سلطة الفكر التي تستند إلى خبراتهم وآرائهم. كما يجب عليهم عدم جعل تحقيق رغبات القادة ذات أولوية في العمل، بل السعي إلى توجيههم نحو الصواب من خلال العدالة الموضوعية والإقناع.

وعلى القادة أن يشجعوا هذه التوجهات وأن يهيؤوا أنفسهم للتعلم والتدريب على إجادة الخبرات التي يعمل المستشارون على نقلها إليهم. كما أنه يجب أن يعمل القادة الإداريون على تغيير مستشاريهم من حين إلى آخر وذلك لتجديد مصادر المعرفة، وحتى لا يسيطر الولاء للقائد على المستشار بدلاً من الولاء للحقيقة والهدف والمنظمة. إن المستشار يصبح بعد فترة من الزمن غير قادر على تقديم أي جديد، وبالتالي يصبح تركيزه موجه نحو المحافظة على بقائه في المنظمة من خلال بقاء القائد الإداري، خاصة وأهم يكونون من قدامى الموظفين، وربما أقدمهم عملاً بالمنظمة وأكبرهم سناً.

### ثالثاً: تنمية وتطوير القيادات الإدارية

إن النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو من ذاتها وتتطور تلقائياً دون أي تدخل مخطط يعتمد على التعليم المناسب، والاختيار المدروس، والتدريب النظم، على أن يكون هناك استمرارية تطويرية من وقت لآخر. ولا شك أنه يجب أن يكون القادة الإداريون من أصحاب الميول والقدرات القوية.. الذين يستطيعون تعزيز مهاراتهم عن طريق توثيق العلاقة بين العمل والممارسة.. من خلال الربط بين ما يتعلمه القائد وبين تجاربه الشخصية وخلفيته الثقافية والقيم والأيدولوجيات التي يؤمن بها (Thornton, 2000: 98-124). وهكذا فإن تنمية وتطوير القيادات الإدارية تعتبر أحد الموضوعات الهامة في هذا الكتاب، وسيتم استعراض تلك العمليات لتوضيح الكيفية التي تتم من خلالها تنمية وتطوير القيادات الإدارية وإعطاء القارئ خلفية عن هذا الجانب التطويري في حياة القادة الإداريين.

إن القدرة على القيادة الإدارية لا تأتي للشخص بوضوئه لمنصب معين أو لبلوغه سن محدد، ولكنها تتطور وتتراكم عبر مراحل التأهيل المختلفة، وتنمو من خلال العمل والممارسة، وتتطور بالتدريب. ولذلك سنستعرض في هذا الجانب ثلاثة مواضيع رئيسية هي: تأهيل، واختيار وتعيين، وتدريب وتطوير القيادات الإدارية، وذلك كما يلي:

### (١) تأهيل القيادات الإدارية

يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة. ولكي نكون كادراً قيادياً في المجتمع. يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم. ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم.. التعرف على الطلاب من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية، وحثهم على المشاركة في كل الأعمال المدرسية التي تتطلب مهارات قيادية. كما يتم ضمهم إلى برامج الكشف، واللجان الطلابية القيادية، وإرسالهم في البعثات والمسابقات التي تشارك فيها مدارسهم، وتنمية مهارات التقديم والعرض الإلقاء لديهم، وتعويدهم على مواجهة زملائهم داخل الفصل، وكذلك مواجهة الجمهور خارجه بالمشاركة في الإذاعات المدرسية.

وبدون شك، فإنه لا يمكن الاستفادة من الأفراد ذوي الرعة القيادية.. ما لم يكن لديهم معارف وقدرات تؤهلهم لممارسة القيادة على أصولها، وهذا لن يتم إلا باستكمال ما ابتدأ في مراحل التعليم العام، وتنمية قدرات ومواهب وسعات وسلوكيات أولئك الطلاب.. من أصحاب الرعات القيادية الذين ينتقلون من التعليم العام إلى الكليات المتوسطة، والمعاهد العليا، ومؤسسات التعليم الجامعي. ولذلك يجب أن تتوفر لدينا برامج واستراتيجيات لتعليم القيادة الإدارية في مراحل التعليم العالي، لخلق الكادر الذي يمكن الاعتماد عليه في توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام القيادية في التظيمات المختلفة. ويمكن أن يكون هذا التأهيل

على شكل مواد دراسية ضمن المناهج والخطط التعليمية، أو برامج تعليمية تدرس للطلاب بشكل يخلط بين التعليم، والممارسة القائمة على التعليم التعاوني الذي أصبح يستخدم على نطاق واسع في المراحل الدراسية العليا، أو من خلال نشاط الجواله والبرامج الأخرى للنشاط الاجتماعي والثقافي والتربوي.

### (٣) تطوير وتدريب القيادات الإدارية

لا يمكن أن يكون ذلك الترجيح والتأهيل الذي يحصل عليه الأشخاص .. وهم على مقاعد الدراسة .. كافياً لجعلهم قادة إداريين قادرين على إدارة التنظيم الإداري بكفاءة، وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة. ولهذا فإنه لا يمكن الاعتماد تماماً على ما حصل عليه الفرد من توجيه وتعليم في مراحل التعليم المختلفة، لأن الشخص لن يكون جاهزاً لممارسة القيادة بمجرد انضمامه إلى المنظمة الإدارية فحسب، خاصة أن مناهج التعليم تظل ناقصة بسبب تقادم الزمن وتجدد معطيات العصر. ويعني ذلك أن الأمر يتطلب تدريباً منظماً من خلال إلحاق الموظف ببرامج تدريبية قوية تساعد في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، هذا بالإضافة إلى إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول: هو التدريب قبل الخدمة، والآخر: هو التدريب أثناء الخدمة.

فالتدريب قبل الخدمة هدفه إعطاء المتدرب الفرصة للتزود ببعض المهارات والقدرات الجديدة التي لم يتعرض لها في فترة التعليم، وكذلك تطوير قدراته على الانضباط والعودة على بعض السلوكيات التي يتطلبها العمل. كما أن هذا النوع من التدريب يساعد القائد في التعرف على بعض التجارب والأساليب الواقعية التي لم يكن بالإمكان تعليمها له أثناء المراحل

التعليمية، بالإضافة إلى أنه قد ثبت أن للتدريب دور كبير في إثراء المعرفة وإخصاب المهارات وتدعيم القيم الإيجابية.

أما التدريب أثناء الخدمة فيأتي مكملاً لمرحلة تنمية وتطوير قدرات القائد وتعريفه بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتجارب الناجحة للقادة والمنظمات الإدارية الأخرى. وقد يكون التدريب أثناء الخدمة إما على رأس العمل، أو بتفريع القائد تماماً لحضور الدورة التدريبية.

ويحدد الطويل (١٩٨٢م: ٢٥-٢٦) الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين فيما يلي:

- تكييف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر الحاضر.
- تنمية الشعور بالمسؤولية العامة عند القادة الإداريين، وتعريفهم بأهمية استخدام العمل كحافز.
- تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسؤوليات الأعلى التي تفرضها عليه أوضاع التنظيم.
- تدريب القائد على كيفية تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة على العاملين في التنظيم، وعلى مصالح التنظيم ذاته.
- تدريب القادة على الدقة في العمل. والوعي بالمسؤولية نحو التنظيم، ونحو المجتمع.
- تدريب القائد على تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القادة على مواجهة المشاكل، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي.



## (٣) اختيار وتعيين القيادات الإدارية

يدرك الجميع أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في أعمالها .. بسبب زيادة التعقد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة. وتعتبر القيادات الإدارية هي وسائط التغيير في التنظيم الإداري الذي بدأ يتقعد، وإزاء هذا الوضع فإنه ينبغي بذل الجهد في البحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتحمل مشعل التغيير والتطوير، وتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، كما يجب أن تتصف تلك القيادات بالقدرة على تحمل ضغوط العمل الجسمية والعقلية والنفسية، والقدرة على التوقع في مواجهة المجهول .. خصوصاً في ظل توافر المعلومات وضعف مستويات العاملين.

وقد حدد السفلان (١٩٨٩م: ٢٠٤-٢٠٥) نموذجاً متكاملاً لاختيار القيادات الإدارية، حيث يرى أن هذا النموذج هو الأنسب لاختيار القيادات الإدارية، ويتكون هذا النموذج من عدد من العناصر.. هي الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية وأخلاقياتها، والاعتماد على الوصف الوظيفي التحليلي لعناصر الوظيفة الإدارية، وعلى وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية، ووجود أساليب متعددة للاختيار، وكذلك وجود روافد خارجية للاختيار من خارج التنظيم، وتوفر كادر متخصص للقيادات الإدارية.. يساهم في وجود عدد من الخيارات، وإنشاء مدارس لإعداد مهنين في الإدارة، وتوفير مناخ ملائم لنجاح عملية اختيار القيادات الإدارية بموضوعية عالية.

كما حدد الطويل (١٩٨٢م: ٢٨-٢٩) عدداً من الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة، ومنها ما يلي:

- الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.
- اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

- تقوم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

## رابعاً: التحديات المعاصرة والمستقبلية

تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. الكثير من التحديات التي تحدثنا عن بعضها سلفاً، والتي قد تتصاعد في المستقبل لتصبح عقبات يصعب اجتيازها. وإذا لم يكن القائد منظراً سباقاً لمبادئ القيادة الابتكارية، وقادراً على مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية، فإنه لا يستطيع إثبات نفسه كقائد. ولكي نساعد في تضيق الفجوة بين واقع القيادات الإدارية المعاصرة، وتلك التحديات فإننا سنستعرض هنا تلك التحديات بالتفصيل. مع توضيح المواقف الواجب اتخاذها إزاءها، وما يجب على القائد الإداري ذاته عمله تجاهها.

## (١) ظاهرة العولمة

تعتبر هذه الظاهرة العالمية .. أحد التحديات المعاصرة والمستقبلية التي يواجهها القائد الإداري، وهي باختصار مزج العالم في شكل واحد (عبدالله، ١٩٩٩م). ولعل من أهم ما ساعد في نمو هذه الظاهرة .. هو سرعة انتشار وغزو شبكة المعلوماتية العنكبوتية (الإنترنت)، والتي شكلت اتحاداً مع القنوات الفضائية العالمية .. لتكون وسيلة لخدمة هذه الظاهرة، وسفيراً لها إلى كل مكتب ومزول في العالم. لقد ساهمت هذه الشبكة، وتلك الفضائيات .. في توفير المعلومات بشكل لم يسبق له مثيل، مما أدى إلى تأثر قرارات القيادات الإدارية ربما إلى الأفضل وربما إلى الأسوأ.

وما يهمنا هنا- هو نوع التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية، والمتنصل في قدرتها على فهم هذه الظاهرة، وكيفية تعامل القادة الإداريين معها، ومدى تأثرهم بها وتأثيرها عليهم. وقد تطلب التعامل مع العولمة. بعض الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد، بحيث يستطيع التعامل على المستوى العالمي مع كل الفئات والأجناس والثقافات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: مهارات استخدام الحاسب الآلي، وإجادة اللغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة.. بالإضافة إلى الإلمام بمختلف الأساليب المهنية الحديثة.



ولكي تتوافق القيادات الإدارية مع متطلبات العولة فإن عليها مراقبتها عن بعد، ومتابعة تطورها دون أن تترك لها فرصة السيطرة على تفكيرها، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تسخير تلك القيادات لخدمة أهداف هذه الظاهرة دون الاستفادة من معطياتها. وقد تحدثنا في فصل سابق عن عوامل التغيير في عصر العولة، وعن أشكالها، ومظاهرها ولذا فلن نضيف هنا إلا تأكيدنا التام على ضرورة وعي القيادات الإدارية بهذه الظاهرة، وتسخيرها لتحقيق أهدافها. بدلاً من الانحراف خلفها دون جدوى، أو الوقوف منها موقف المتفرج.

### (٣) المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية

يقف القائد الإداري في العصر الحاضر أمام أحد التحديات الرئيسة المتمثلة في عدم إمكانية الاعتماد على المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة أو الواقع الاجتماعي، مهماً دور التجربة والممارسة. ولقد ثبت من حديثنا السابق- عن تأهيل واختيار وتدريب القيادات- أن للتأهيل والتدريب والاختيار المناسب دور كبير في إثراء معرفة القائد، وإخصاب مهاراته وتدعيم قيمه الإيجابية .. للعناية بمهاراته الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية.

وقد يرى البعض أن المهارات الشخصية في مجملها مورثة وليست مكتسبة، وذلك بخافي الحقيقة إلى حد ما، فبالرغم من أن المهارات الشخصية تعود إلى الفطرة بشكل كبير، وأن بعض الأشخاص يمتلكون قدرات أو ميول أو ملكات لا تتوافر لغيرهم، إلا أنها ليست كل شيء بالنسبة للقائد الإداري، فلا بد له من أن يعمل على تعزيزها وتمييزها، وأن يدرك بأن امتلاك بعض المهارات الشخصية الفطرية لا يحقق للشخص القدرة القيادية المطلوبة .. ما لم يضعها موضع الصقل والتمحيص والتهديب.

ويتضح أن امتلاك القائد لبعض المهارات الشخصية المورثة .. لا يحقق له القدرة القيادية المطلوبة كما أنه لا يؤوله للقيادة دون أن يكون هناك تدخلاً يضعها في إطارها الصحيح الذي

يقف على الصور الكلي لمجمل نشاط المنظمة. وهذا هو التحدي الأول الذي يكمن في القدرة على استيعاب نشاط العمل في التنظيم، وتصور التكامل الذي ينشأ بين جزئيات العمل وأقسام التنظيم .. لأنها تعتمد على بعضها البعض، وبالتالي يصبح لدى القائد ما يسمى بالنظرة الشاملة للإدارة. ولتسمية المهارات الشخصية الفكرية يجب تسخير القدرات الفطرية.. للتأكد من الأولويات النسبية بين الأهداف والقواعد، والتفكير في الاحتمالات والميول .. بدلاً من حالات اليقين، وفي أنماط الترابط والعلاقات السببية الأولية ... بدلاً من العلاقات الثابتة القائمة على السبب والنتيجة.

أما المهارات الإنسانية التي تشكل تحدي للقائد الإداري، فإنها تتبع من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، كما أن تلك المهارات تتبع من قدرة القائد على العمل بكفاءة وفاعلية بوصفه عضواً في فريق يهتم بالجهد التضامني والمؤسسي. وتمثل العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني في العمل مع الناس والاعتراف بتصوراتهم، وتقدير أوضاعهم عن طريق إدراك خصائص الآخرين النفسية التي تعكس الدوافع والرغبات، والاتجاهات والميول، والقدرة على الإدراك والتصور، وكذلك تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، وتأثير المجتمع بما يحدد من عادات وتقاليده، وأيضاً مقومات الحضارة البيئية المتمثلة في اللغة، والدين، والقيم الموروثة، والعرف العام.

وكذلك .. من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية .. مدى قدرتها على التعامل مع الأشياء بنفس المستوى الذي يتعامل به القائد مع العاملين، وهذا ما نسميه بالمهارات الشخصية الفنية. إن المهارات الفنية من أكثر المهارات وضوحاً .. لا سيما أنها متعلقة بالطرق والعمليات والإجراءات والأساليب التي يؤدي بها العمل. وتشكل هذه المهارات في عصر الاختصاص الذي نعيشه مطلباً هاماً للقائد الإداري، بل وكثير من الناس. ولعلنا نتنبه إلى أن كثيراً من القادة الإداريين ينظرون إلى المهارات الفنية على أنها تعني الجوانب التفصيلية والإجراءات الروتينية، ومن هنا فهم يغمسون أنفسهم في مستنقع الروتين والإنجاز، ويتعدون

عن التفكير والإبداع. إنهم بذلك يتعدون عن جوهر القيادة الإدارية .. مما يجعل هذا المنهج السلبي يسيطر عليهم، ويجعل فيهمهم للقيادة فهماً قاصراً يقوم على إثبات الذات. وانطلاقاً من هذا الافتراض فإن على القادة الإداريين أن يعلموا بأن فعالية القيادة تتصل بتحقيق الأهداف الكلية، وأن المهارات الفنية الواجبة في القيادات الإدارية ليست هي بالتخصص الفني الضيق، وإنما هي في جوهرها التخصص العميق المبني على الدراية والقدرة على توظيف كافة السبل والوسائل لتحقيق الأهداف (الطيب، ١٩٨١م: ٦٢).

### (٣) التطور التقني

لقد تميزت بداية القرن الحادي والعشرين بأنها بداية عصر السباق التكنولوجي، حيث تطورت التقنية وتسارعت الاكتشافات بشكل عجيب، كما أصبح يقاس المستوى الحضاري والتقدم والرقي لأي دولة بمدى فعاليتها وقدرتها على اقتناء واستخدام التقنية المناسبة، وحسن إدارتها وصيانتها وتكييفها، وكذلك التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية التي تحدث من حولها دون أن تتأثر مبادئها وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية. وقد جسدت التكنولوجيا قدرة الإنسان على إيجاد وسائل وطرق جديدة لتطوير وتحسين العمليات الإدارية والإنتاج و- أيضاً- استباط حلول للمشاكل التي يواجهها المجتمع. لذا فقد أصبحت التقنية وكيفية الحصول عليها، وعمليات تطويرها وتوطينها، من أهم المواضيع التي توليها الدول والمنظمات والقيادات الإدارية جل اهتمامها.

وكما أشرنا. فإن الإدارة والمنظمات لم تكن بعيدة عن تلك الاكتشافات التكنولوجية، ولكنها كانت التأثير الأول لها، فالقائد إما أن يكون على رأس تنظيم تقني، أو أن يستخدم التقنية في إدارة التنظيم الذي يقوده، مثل استخدام الحاسبات الآلية وبرامج مساندة القرارات. ولهذا فإن القائد الذي يغفل عن متابعة التكنولوجيا وتطوراتها .. يجد نفسه بعد فترة وجيزة متخلفاً عن ركب التطور، وأشباه ما يكون بالأمي في هذا المجال.

والقائد الذي لا يستطيع تسخير التكنولوجيا لتلبية احتياجات المنظمة المادية، وحل مشكلاتها التقنية التي تسهل عملها، وتخفيض تكاليف إنتاجها، يجد نفسه أمام تحدٍ صعب يجب عليه العمل لتجاوزه .. وهكذا فإن التكنولوجيا تشكل أحد أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية اليوم وفي المستقبل، نظراً للحاجة إلى متابعة تطورها، ووضع الخطط لنقلها إلى بلدانهم، وتوطينها في منظماتهم، والعمل على تنمية قدراتهم على اختيار واستخدام المناسب منها، وصيانتها وتطويرها .. لتكون على مستوى التقنيات التي يتعامل بها العالم. وبالإضافة إلى ما يواجهه القائد الإداري من صعوبات في نقل واستخدام وصيانة التكنولوجيا، فإنه يواجه تحديات أخرى تتعلق بإقناع الآخرين بمجدي استخدامهم، وتدريبهم على ذلك، وجعل التقنية عامل مساعد لزيادة الإنتاجية، وليس عامل إعاقة وإحباط.

### (٤) التحدي الريادي

يعجز كثير من القادة الإداريين في الوصول بقدراتهم ومهاراتهم، ولكرهم القيادي.. إلى المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تمثل أعلى مراتب القيادة. ومن هنا يبدأ التحدي الريادي للقيادة الإدارية المتمثل في قدرة القائد على طرح الأسئلة الصحيحة .. بدلاً من معرفته بالأجوبة الصحيحة، وقدرته على التصور الذهني للعملية الإدارية بحيث تتضح من خلالها رسالة وغاية واستراتيجيات القيادة الفعالة. إن غالبية القادة الإداريين الذين لا يدركون هذا التحدي ... يقعون في التعامل مع توافه الأمور، وينغمسون في الروتين الإداري حتى النعالة. مما لا يدع لديهم أي وقت للتفكير ووضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وكما يقول بنس ونانص (Bennis and Nanus, 1985): قد تأخذهم المشكلات اليومية بعيداً عن طموحهم القيادي، وبالتالي ينصرفون عن القيام بالأعمال الصحيحة إلى الانجراف وراء عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة.

لقد قدم هارولد ليفت Harold Leavitt (1986) نموذجاً يمكن من خلاله فهم القيادة الرائدة، وكيفية تحقيقها والوصول إليها من خلال الانطلاق عبر المراحل القيادية الأخرى، ف يرى ليفت أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث .. قد ركزوا كل قدراتهم وتوجهاتهم واهتماماتهم في ناحيتين هما: الطرق العلمية لتحليل وحل المشكلات، والعملية التنفيذية التي تأخذ في الحسبان العوامل الإنسانية، ومقابل هذا فقد جاءهم تحد كبير لم يستطيعوا تجاوزه للوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة، وهو "الريادة". وقد كان هذا التحدي يتمثل في الغالبية من القادة الإداريين الذين يقضون معظم أعمارهم في إنجاز المهام وحل المشكلات، وهذه مستويات أولية من مستويات القيادة، وبالتالي أصبحوا غير قادرين على التغلب على هذا التحدي.

إن المستوى الأول من القادة الإداريين. لا يفهم القيادة بأكثر من كونها عملية السيطرة على سير العملية الإدارية، وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف عن طريق الماوراة والتأثير السلبي أو الإيجابي والمشاركة والعلاقات الإنسانية، ولا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل أو حل المشاكل، ولذلك فهو لا يحد عن النظم والقوانين حتى ولو مرة، وهذا يجعله يعتمد على المستشارين القانونيين والإداريين ويخضع لهم، وبالتالي أصبحوا يشكلون القيادة الحقيقية للمنظمة. ومن هذا المنطلق فقد أسماهم ليفت (Leavitt, 1986) بقيادات الإنجاز (Imple-mentors) تعبيراً عن اهتمامهم بالأداء وطريقة سير العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات كما أن أسلوبهم في الحصول على تعاون الآخرين يتذبذب بين الترغيب والترهيب تارة والتأثير والمجاملة تارة أخرى.

إن العملية الإدارية تتوقف على الإنجاز والاعتماد الكلي على المستشارين، ولكنها تتضمن - أيضاً - معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لحلها، وهذا جل ما يهتم به المستوى الثاني من القادة الإداريين، فهم يركزون على التحليل والتخطيط والبرهنة. وبما أن

العملية الإدارية - كما يشير ليفت (Leavitt, 1986) - تعرض لكثير من المشكلات المعقدة وغير المحددة، فإن على القائد تحليلها ودراستها، ومن ثم البحث عن البدائل الممكنة واتخاذ القرار المناسب. ولا يتوقف عمل القائد الإداري هنا فقط، ولكنه يقرر استخدام وتوزيع الموارد مما يؤكد على أن هؤلاء القادة مفكرين وليسوا فقط منفذين. كما هو الحال في المستوى الأول، ولهذا أسماهم ليفت: قادة حل المشكلات واتخاذ القرارات (Problem Solvers).

والمستوى الثالث - وهو الأعلى - من القيادات الإدارية .. هو المستوى الذي يعتبر مصدر تحدي للقيادات الإدارية، وهو يجمع بين المستويات المختلفة من القيادة، حيث يهتم بإثارة الفراض حدوث المشكلات ليتعرف على ما يمكن أن يحصل لو أنما حدثت فعلاً، وكذلك الاهتمام بتحديد أحسن الطرق للوصول إلى الهدف، ليس للتأكد من الوصول إليه، وإنما لإيجاد المؤشرات التي ترشد المنظمة إلى الاتجاه الذي يجب التحرك فيه. وقد أسمى ليفت Leavitt هؤلاء القادة: القادة الرواد (Pathfinders). وهكذا فإن القيادة الريادية تضع كل اهتماماتها في تصورها لمستقبل التنظيم، وفي الغايات التي يجب تحقيقها والاستراتيجيات التي يجب تبنيها، وذلك كله يتطلب قفراً على حواجز الإنجاز وحل المشكلات.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه لا غنى لمنظمة عن المستويات الثلاث، ولكن يجب معرفة الحدود التي يقف عندها كل مستوى، لأن التحدي الحقيقي هو أن لا يصبح القادة الإداريون في المستويات العليا مشغولين بما يجب أن يقوم به الموظفون ومدراء الأقسام والإدارات (قادة الإنجاز، وقادة حل المشكلات) أكثر من انشغالهم بالتفكير الريادي للمنظمة.

#### (٥) التحدي الأيديولوجي

إن كثيراً من مكونات فكر القائد الإداري المسلم .. بل وشخصيته ترتكز على نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعملية، ولذلك فإن محاولات تغيير هذه

الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غربية وعلمانية .. يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحاضر وستستمر مواجهته مستقبلاً.

ونظراً لما يجابه المجتمعات العربية والإسلامية من تحدٍ للأيديولوجية الإسلامية نتيجة للانفتاح الواسع على العالم، فإنه قد تظهر هناك بعض المحاولات التي تستهدف الفكر الإسلامي والروابط الاجتماعية. ومن المؤكد أن تفكك الاتحاد السوفيتي السابق، وبين فشل النظرية الاشتراكية .. قد جعل العالم يعيش عصر القطب الواحد، مثلاً في العالم الغربي الذي يتبنى الفكر الرأسمالي ويعمل على تنميته وتعميقه على مستوى العالم. لقد توقع كثير من الغربيين أنه بسقوط الاتحاد السوفيتي .. سيكون المجال خصباً لنمو الفكر الرأسمالي، ولكن ذلك لم يكن ممكناً لأن الساحة لم تخلُ بعد، فما زالت هناك حياة في الفكر القيادي الإسلامي الذي بدأ يستعيد الروح وبالتالي يشغل حيزاً من الفراغ الأيديولوجي الذي يعيشه العالم (ولم لا وهو التشريع الإلهي الصحيح). وقد جعلت هذه الحقيقة العالم الغربي بأفكاره ومبادئه الملحدة والمنحرفة .. يندفع للحد من انتشار الفكر الإسلامي، فأخذ يروج بوسائله المختلفة لأكاذيبه قد تتطلي على من لا يعرف الإسلام .. مفادها أن المترمين من المسلمين يشكلون مصدراً للتطرف والإرهاب .. مما يستدعي مواجهتهم والتصدي لهم.

ومن هذا المنطلق فقد كانت القيادات الإدارية وغير الإدارية في العالم الإسلامي .. محط أنظار أصحاب الفكر الرأسمالي والعلماني، فجعلوها أول أهدافهم، حيث تفتنوا في دعوة المسلمين إلى الخروج على الفكر التقليدي - كما أسموه - وتبني فكر الحداثة المعاصر، كما سعوا لإيجاد الأساليب والمبررات لإقناع القادة المسلمين في كل مناهج الحياة باتباع السلوك اللامعاري الذي يقوم على جعل هم الفرد أكبر من هم الجماعة، وحاجة الأسرة أغلى من حاجة الوطن، والميل إلى الاستئثار أكثر من قيم الخير، وتحويل الخوف من المستقبل، وجعل السعي من أجله أكبر من الثقة بالله، وأولى من الثقة بالنظام (عبدالله، ١٩٩٩).

وهكذا بدأوا في تشجيع القيادات الضعيفة للخروج على القيم الأخلاقية والدينية .. مما جعل القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. تواجه العديد من تيارات التغيير التي تشجع السلوك الانحلالي الذي يجعل الفرد أساس الحياة الاجتماعية، ويجعل من مصالحه الضيقة موجهاً لسلوكه، ومساراً يحدد أشكال تصرفاته، وجعله أنانياً يتمركز حول نفسه.

ومن هنا فإن التحدي الحقيقي للقائد الإداري المسلم. يتمثل في الوقوف أمام هذه الموجه من الحرب الفكرية، وأن يكون واعياً بشكل عام لثقافته التكوينية التي تشكلت من جزئيات التشريع الرباني، وما تعلمه من المجتمع والمدرسة والممارسة التي استمدت في الأصل من ذلك التشريع، كما أن عليه التمسك بتلك المكونات التي تعزز مفهوم الأخلاق، وتربي الذات، وتحقق الأمن بفهمه الشامل.

## حالة (١٤)

الثقافة، طريق الانفتاح على الآخر<sup>(٣)</sup>

العصر الحجري والعصر الرعوي ثم الزراعي والصناعي والآن تعيش زماناً يطلق عليه عصر المعلومات رصد المؤرخون خلال تلك الحقب اختلاف المجتمعات في تقبلها للجدد ومن ثم الانفتاح من عصر إلى آخر وأرجع بعضهم هذا القبول إلى الاستعداد والقبالية للانفتاح استناداً إلى القننات الثقافية والأعراف والتقاليد وراثاً التجارب بل إن بعض العلماء أرجع الاختلاف إلى الاستعداد أو القابلية الجينية تجاه مدى قبول المعلومات والمستجدات..

وبصرف النظر عن تلك الرؤى ومدى واقعيتها إلا أن الإنسان، الكائن الاجتماعي بطبعه وفطرته يستجيب عليه الانكفاء على ثقافته الخاصة والاكتفاء بما ومن ثم الانعزال عن بقية العالم فهو يؤثر ويتأثر بمحيطه القريب أو البعيد، ورغم محاولات بعض المجتمعات على مر العصور بناء حواجز وأسوار بغرض العيش بمنأى عن تأثير الآخرين ومنع انتقال الأفكار والمعتقدات والثقافات التي قد تغرق من سائدهم المخارات إلا أنها لم تصمد طويلاً أمام قوة اكتساح الجديده وشغف الناس بالمعرفة والتجديد، وقد حدد الدكتور ميشيل توماسيللو في كتابه "الثقافة والمعرفة البشرية" نشرته جامعة هارفرد عام ١٩٩٩م آلية الانتقال الاجتماعي التي بإمكانها أن تحدث التغير في السلوك والمعرفة خلال فترات قصيرة من عمر المجتمعات وهذه الآلية هي التطور الثقافي الذي يحقق خلال فترات زمنية تأثرات أقوى وأسرع كثيراً مما يحدثه التطور العضوي، ويمكن القول بوجه عام إن الانفتاح الثقافي عملية تطويرية مشتركة تتصف بالاعتدال وتحيي لأفراد الكائنات الحية قدرة على اختصار قدر كبير من الوقت والجهد.

أما عالم علم النفس الثقافي "فيجوتسكي" فقد أكد أننا كبشر كبار ناضجين حين نبحث ونعامل الوجود البشري لا نستطيع أن نخرج عن عيوننا نظارتنا الثقافية ونرى العالم متجزئاً من الثقافة أي عالماً غير مصبوغ بثقافتنا وذلك حتى تصفى لنا مقارنته بالعالم كما نتركه ثقافياً، من هنا يقف الإنسان مذهوشاً أمام مطالبة فئة في مجتمعاته مع بعض الإصدارات والكتب والوسائل الاتصالية التي تحكي تجارب ومعارف وأفكار الآخرين زعماء بأنها تؤثر في العقائد والأخلاق وما أن يمين وقت المناسب الوطنية مثل المهرجانات ومعارض الكتب والأسابيع الثقافية وما يصاحبها من عروض مسرحية أو فنية وسينمائية حتى يمتنعوا ولا يهدأ لهم بال دون أن يجادلوا وأن حتى يمتنعوا ولا يهدأ لهم بال دون أن يجادلوا وأن يعركوا صفو المشهد بضجيجهم مما قد يؤدي إلى ضرورة تواجد الجهات الأمنية معاً لحدوث أي تصرف طائش قد يهدش رقي تلك المناسبات الاحتفالية، قولوا هؤلاء وفروا عليكم جهركم فمن ذا الذي يستطيع رد الزمن على أدراجهم؟

(٣) عبدالله الكعيد، الرياض، العدد ١٤٥٠٤، الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ١٠ مارس ٢٠٠٨م، ص ٣٤.

## حالة (١٥)

## معوقات إدارية (\*)

أشار اغامي فيصل بن عبدالله الدهيم إلى أحد الجوانب السلبية التي رافقت تعدد القرارات والأنظمة - الجديده منها والمعدلة - الصادرة في الآونة الأخيرة من جهات حكومية متعددة في المملكة والمنتملة في عدم تطبيقها. فمن وجهة نظره أن القرارات الصادرة لا تتوافق مع توجهات النمو والتقدم واستغلال الطفرة الاقتصادية للفترة بالمملكة إلى مضاف الدول المتقدمة، إلا أن هذه القرارات لم تطبق جميعها، وربما يرجع ذلك - حسب رأي الدهيم - إلى العديد من المعوقات والمشكلات الإدارية والبيئية والإنسانية، نل من أهمها التعديل المستمر للقرارات والأوامر الملكية والتعاصيم الوزارية واللوائح التنفيذية، وعدم وجود آلية محددة لتدوين وتويب تلك القرارات والأنظمة مما يؤدي بالضرورة إلى عدم استيعاب الكوادر الحكومية البشرية لهذه القرارات أو تنفيذها، ويقترح اغامي الدهيم حل مثل هذه المشكلة بإيجاد شبكة نظام آلي تربط جميع الوحدات الحكومية بالجهة التي تصدر تلك القرارات والتعاصيم، لكي يعلم كل من يمثل كادراً حكومياً بجميع القرارات والتعديلات الحاصلة له، ومن ثم تتجنب وجود تعاصيم وأنظمة لا يعلم بها الكثير من الكوادر الحكومية التنفيذية، ومن ثم لا يقومون بأعمالها في الوقت المحدد لها، كما أن الرقابة يقومون بأعمالها في الوقت المحدد لها، كما أن الرقابة الشعبية تنعدم لعدم علم الكافة بمسألة القرارات والأنظمة.

ومن الأسباب الأخرى لعدم تطبيق جميع القرارات والأنظمة الإدارية الصادرة يشر الدهيم إلى المعايير المعيرة لتغير القيادات التنفيذية في الإدارات، مما يجعل بعض القيادات يصدر قرارات عشوائية لم تأخذ الوقت الكافي من الدراسة ومن البحث مجرد الدعاية الإعلامية لشخص أمام رؤسائه قبل تركه لموقعه، حتى يترك بصمة وفقاً لاعتقاده الشخصي قبل مغادرته المنصب الإداري، وهذا يؤدي بالقيادي الذي يليه إلى مواجهة صعوبة تنفيذ قرار لم يدرس ولم تدرس كيفية تنفيذه لكونه قراراً عشوائياً.

ويرى الدهيم أن حل مثل هذه المعضلة يتمثل في التكوين الشخصي للقيادات مما يلزم معه تدوير دورات إعداد القياديين حتى ينمي بداخلهم الشعور بالمسؤولية نحو اتخاذ القرار بعد دراسته في ذاته من ناحية، وفي تنفيذه من ناحية أخرى مما يسهل معه تنفيذ القرارات والأنظمة العديدة في المملكة.

وبوجود هذه المعوقات وللعديد من المشكلات الإدارية والبيئية والإنسانية المتعددة الأخرى يرى الدهيم صعوبة تطبيق كافة القرارات والأنظمة الصادرة في المملكة العربية السعودية مما يعين معه اللجوء إلى الحلول التي لا تخلو منها العديد من الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية حول تنفيذ هذه القرارات ووضعها موضع التنفيذ بدلاً من إهمالها وعدم العمل بها فظل مجرد بحوث أو دراسات أكاديمية لا يستفيد منها الوطن.

(٣) هيام المفلح، جريدة الرياض الاقتصادي - العدد ١٤٥٤٣، يوم الجمعة ربيع الآخر ١٤٢٩هـ - ١٨ إبريل ٢٠٠٨م -

**الفصل العاشر**  
**الاتجاهات الحديثة في القيادة**  
**الادارية وتحدياتها**

## الفصل العاشر

### الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها

#### أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تزويد القارئ بالاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.
- ٢- إطلاع القارئ على أهم تلك الاتجاهات وتطورها.
- ٣- تعريف القارئ بتطبيقات تلك الاتجاهات وأهم ما يواجهها من عقبات وكيفية مواجهتها.

#### أولاً: مقدمة

تزخر الأدبيات الإدارية بالكثير من الكتابات حول القيادة الإدارية بشكل عام، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة عما يحدث فيها من ممارسات قيادية، أو يستحدث من اتجاهات أو أنماط أو أساليب قيادية، كما يسميها البعض. ومما زاد من الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة هي تلك التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يمر بها العالم من خلال القفزة التكنولوجية والتحالفات الاقتصادية والتوسع في مجال المنافسة بين المنظمات، والتي بدورها تتطلب وجود قيادات قادرة على إدارة دفة هذه المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة. تسعى المنظمات مع بدايات القرن الحادي والعشرين إلى التحرك بخطى متسارعة نحو التكامل التنظيمي لتغلب على المنافسة الشرسة التي أفرزتها تحديات العولمة والتغيرات والتطورات الاقتصادية الكبيرة في كافة المجالات. وتمثل هذه التطورات ميزات حقيقية للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة لإدارة وقيادة هذه المنظمات مما دفع إلى ظهور العديد من الاتجاهات الحديثة للقيادة في محاولة لرسم المستقبل،

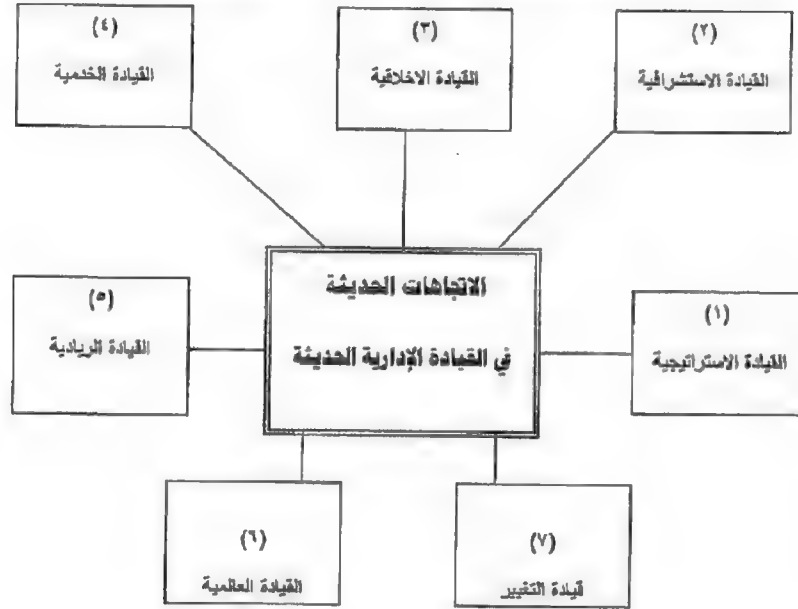


منها القيادة الاستراتيجية، والقيادة التحولية، والقيادة الاستشرافية، والقيادة الاخلاقية، والقيادة الخدمية، والقيادة الريادية، والقيادة العالية، وقيادة التغيير.

يقدم هذا الفصل استعراضاً ورصداً وافياً لما يمكن ان نسميه مجازاً بالاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، كما يتناول تلك الاتجاهات من حيث المفاهيم والعناصر والمتطلبات لكل اتجاه. وتحديدًا فقد تناول هذا الفصل الاتجاهات المتمثلة في القيادة الاستراتيجية، والقيادة الاستشرافية، والقيادة الاخلاقية، والقيادة الخدمية، والقيادة الريادية، والقيادة العالية، وقيادة التغيير. كما يقدم مقارنة بعض الاحيان بين هذه الاتجاهات من حيث التشابه والارتباط والعناصر المكونة لكل اتجاه، هذا بالإضافة الى مناقشة التحديات التي تواجه كلا من هذه الاتجاهات عند تطبيقه على المنظمات العالية أو المحلية. وأخيراً يستعرض هذا الفصل كيف يمكن الاستفادة من تلك الاتجاهات والفوائد التي يعود بها استخدامها على المنظمات المختلفة.

وقد ظهر حديثاً عدد من الاتجاهات الحديثة في طريقة وأسلوب هذه القيادة والمنطلقات التي تتخذها هذه الاتجاهات كقاعدة للقيام بدورها القيادي، فمنها ما يتخذ التغيير ومنها ما يتخذ الاخلاقيات أو السلوكيات ومنها ما يتخذ الريادة كقاعدة للانطلاق في قيادة التابعين.

وسناقش هذا الفصل هذه الاتجاهات من حيث نشأتها ومفاهيمها وتطورها ومبادئها، وكذلك يتطرق لبعض خصائصها والمعوقات التي تعترض تطبيقها. وسنبداً بالقيادة الاستراتيجية، ثم القيادة التحولية، ثم القيادة الاستشرافية، ثم القيادة الاخلاقية، ثم القيادة الخدمية، ثم القيادة الريادية، ثم القيادة العالمية، وأخيراً قيادة التغيير.



شكل رقم (١٥) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الحديثة

### أولاً: القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم المحدرت من أصول عسكرية، وسرعان ما حظي هذا المفهوم بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى. ويرى الفيحان وجلاب (٢٠٠٦: ٤) بأن السبب الرئيس في هذا الاهتمام يمكن أن يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. ومن هذا المنطلق يتضح تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

## ١- مفهوم وتطور القيادة الاستراتيجية؛

حظيت القيادة الاستراتيجية ولا زالت باهتمام كبير من الكتابات النظرية والدراسات الميدانية وذلك في محاولات لفهم طبيعتها ومكوناتها، وللتوصل الى تصور واضح عن عناصر نجاح هذه القيادات وكيفية بنائها. وقد ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد Kotter (١٩٨٢)، ثم تطور على يد Mintzberg (١٩٨٤) والذين ذهبوا الى أن القائد الاستراتيجي قد يعني الرئيس التنفيذي أو مدير الشركة كما يعني القيادات العسكرية العليا في السابق.

وقبل أن نستعرض مفهوم القيادة الاستراتيجية نجد بنا التعرف على أجزاء هذا المفهوم، حيث تمثل الاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري، فقد عرفها (Gervais) بأنها تعني فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار، وكذلك التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك، وهذا مفاده أنها تعني النظرة الناقبة بعيدة المدى، التي تكون كاملة وشاملة لجميع جوانب الموضوع. أما في المجال الإداري لتعرف الاستراتيجية بأنها خطة بعيدة المدى لتحقيق الأهداف، أو سبيل العمل الذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل. والقيادة الاستراتيجية كلمة واسعة تحمل في طياتها جزأين يتمثلان الاستراتيجية والقيادة، وإذا سلمنا بأن القيادة هي فن التأثير على الآخرين ودفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها، فإن الاستراتيجية -وهي الكلمة الأكثر غموضاً- تحمل أكثر من معنى في أدبيات الإدارة والسياسة.

ومن أبرز ما قدم من مفاهيم عن الاستراتيجية كان منظور العالم Mintzberg الذي وضح أنه يمكن تعريف الاستراتيجية من خمسة أبعاد هي: الاستراتيجية كخطة، والاستراتيجية كنمط، والاستراتيجية كمركز، والاستراتيجية كصور، والاستراتيجية كمناور. ومن جانب آخر أشار عالم الاستراتيجية بورتر إلى أن الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على

المرونة وتمكين الآخرين في التنظيم من تبني الأهداف الاستراتيجية كضرورة لتحقيق أهداف المنظمة العليا. وقد قدم الكثير من الباحثين عدداً من التعريفات للقيادة الاستراتيجية حيث يرى نجم (٢٠٠١) أنها رؤية وليست برنامج، وهي تفكير استراتيجي وليس تخطيطاً استراتيجياً أو تكتيكياً، وهي حدس قيادي وذكاء أعمال وحس بالبقاء والنمو. لذلك فقد تعددت تعريفات القيادة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً وموحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. لقد أشار كلاً من Finkelstein & Hambrick إلى أن القيادة الاستراتيجية عمل متعدد الوظائف يلتزم الآخرين بإنجازه. أما Magee II فيرى بأنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه من خلال السياسات، وتحقيق الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تحديد الفرص والتهديدات. واتفق كل من Macmillan و Tampoe على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما إنها نتاج لعملية الإدارة الاستراتيجية وليست بديلاً عنها، وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية. وربطها كلاً من Jones و Hill بالقدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل تام، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها. وعبر عنها كل من Hitt بالقدرة على التوقع والرؤية، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى ما تطلب الأمر. أما Quinn و Beatty فقد أشارتا إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. أما Crow فيرى أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة

لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلزام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. وقرنها Chilcoat بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي (الفيلحان وجلاب، ٢٠٠٦: ٥-٦).

يستنتج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة الاستراتيجية بمفهومها العام تعني النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير بلاشتراك بين القيادة والمؤوسين. ويوضح الجدول التالي عددا من التعاريف المختلفة لمفهوم القيادة الاستراتيجية:

الكاتب	التعريف
Byrd (1987)	القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على المشاركة، التصور، حفظ المرونة، وتمكين الآخرين خلق تغيير استراتيجي كضرورة.
Huey (1994)	القيادة الاستراتيجية هي وظائف متعددة تضم: الإدارة من خلال الآخرين، مساعدة المنظمة للتأقلم مع التغيير والذي يزداد بشدة في البيئة العالمية اليوم وهي تتطلب القدرة على ملائمة أو استيعاب ودمج كل من الظروف الداخلية والخارجية.
House and Aditya (1997)	القيادة الاستراتيجية تعني إعطاء الأهداف، الغايات، وتوجيه المنظمة.
Harrison and Pelletire (1997)	القيادة الاستراتيجية بشكل أساسي هي قيادة الرؤية لمن في الإدارة العليا والقرارات الاستراتيجية هي جوهر هذه القيادة.
Boal (2004)	القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنشاطات والتي بطبيعتها تتطلب الإلمام بعمليات المنظمة والناتج خلال جميع الأوقات الماضي، الحاضر والمستقبل. فالقائد الاستراتيجي يخلق جسرا بين الماضي والحاضر والمستقبل بتأكيد حتمية التغيير والقدرة للتأكد من الاستمرارية والنجاح.
Ireland and Hitt (2005)	قدرة الفرد على التوقع والتصور والحفاظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي بدورها تخلق مستقبل قيم للمنظمة.

Elenkov et al (2005)	القيادة الاستراتيجية تعرف بأنها عملية تشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، ووصلها بالمؤوسين، تحفيز التابعين، ودمج ذلك في إستراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمؤوسين.
Hughes & Beatty, 2005	القيادة الاستراتيجية تتم بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والسمي للنجاح الدائم.
Burgelman & Grove (2007)	القيادة الاستراتيجية هي كيف أن الإدارات العليا تصمم عملية صنع الإستراتيجية، وتغارس النمط القيادي الذي يؤثر على المنظمة في المدى البعيد.

المصدر: Northouse, P. G. (2013).

ومن العرض السابق لمفاهيم القيادة الاستراتيجية نتوصل إلى أنه لا يوجد تعريف موحد تم الاتفاق عليه بين الباحثين، غير أن هناك العديد من النقاط المشتركة بين التعاريف تشكل هذا المفهوم، وأهمها هو ضرورة وجود الرؤية والنظرة المستقبلية وأن هذه القيادة يمكن أن ترعى عملية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كنشاط رئيس لها.

### ٢- أهمية القيادة الاستراتيجية:

تظهر الحاجة بشكل ملح للقيادة الاستراتيجية حيث أنها تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، فالقائد الاستراتيجي يعمل بنظرة شمولية وليست تفصيلية. إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هي إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل. ويعود السبب في تفوق بعض المنظمات على أخرى للقيادة الاستراتيجية، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، كذلك فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع. إن القيادة الاستراتيجية هي

العنصر القادر على إدخال وإحداث التغير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعلام بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة. وهكذا فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة ضمن الخطة الاستراتيجية، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية (الزعي، ٢٠١٠: ٣٧ - ٣٨).

### ٣- الإسهامات الفكرية في القيادة الاستراتيجية:

يغطي هذا الجزء الإسهامات الفكرية للباحثين في القيادة الاستراتيجية، وقد وردت الإسهامات التالية تحت مصطلحات مختلفة. وفيما يأتي بعضاً من تلك الإسهامات (الفحان وجلاب، ٢٠٠٦: ٥ - ٨):

الإسهام الأول: نموذج Handscombe & Norman، وقد طرح هذا النموذج من قبل Handscombe & Norman عام ١٩٨٩ في كتابهما القيادة الاستراتيجية، و يقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي، هي: تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بقصد الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التماسك الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن.

الإسهام الثاني: نموذج Thompson، ظهر هذا النموذج عام ١٩٩٧ من خلال إسهام Thompson مؤلفه الإدارة الاستراتيجية: الإدراك والتغير. ويقوم هذا النموذج على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين، وهي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف

العملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغير.

الإسهام الثالث: نموذج Hagen & Hassan، ويقوم هذا النموذج على فكرة أن للقادة الاستراتيجيين خمسة أدوار، تتمثل بالآتي: تطوير القدرة الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، والتصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

الإسهام الرابع: نموذج Hitt وآخرين، لقد ظهر هذا النموذج من قبل Hitt وزملائه في مؤلف بعنوان "الإدارة الاستراتيجية: التافسية والعولة". وتتلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، هي:

١- تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة: وهذا يعني تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي، وهذا يعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية، وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل من المقصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.

٢- اكتشاف القدرة الجوهرية والحفاظ عليها: تشير القدرة الجوهرية بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان العمل. وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من القدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها. في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من القدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة

بالنفسين، إلا إنها تبعد عنها في إنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة.

٣- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري Human Capital إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات. واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسالياً يحتاج إلى استثمار.

٤- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي ومشكلات التكامل الداخلي، ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة. فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل، تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

٥- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاقيات إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة.

إن القادة الاستراتيجيون هم الذين ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يدفعون ويحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم وتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة. وفي إطار دعم وتطوير الثقافة التنظيمية، فإن الممارسات الأخلاقية التي يمكن أن يتخذها القادة الاستراتيجيون يمكن أن تشمل ما يلي (جاد الرب، ٢٠١٢: ٩٥ - ٩٦):

- التركيز على وضع معايير أخلاقية مع وضع ونشر كود أخلاقي.
- التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن.
- نشر وإعلان الكود الأخلاقي على جميع أصحاب المصلحة لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.
- وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية، مثل ممارسات المراجعات الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.
- تصميم واستخدام نظم المكافآت الصريحة والمعلنة والتي تشجع الأفعال والممارسات الأخلاقية، مثل مكافأة الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.
- إيجاد بيئة العمل التي تمكن من العمل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يُقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها. وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين، هما: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو

الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

#### ٤- مهام وأدوار القيادات الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية العنصر الأساسي للإدارة الاستراتيجية حيث أن القيادة الاستراتيجية تتطلب القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي المدع، وفهم خطوات عملية التخطيط، وتنفيذها، فضلاً عن فهم الخطة الاستراتيجية وإعدادها على ذلك الأساس (Brandrowski, 2002). وتلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية الاشراف على تنفيذ الاستراتيجية عبر القيام بالعديد من المهام والممارسات أو الأفعال القيادية (Associates, 2003 ; Hitt et al, 2004 Goettler). وقد أورد كل من Strickland و Thompson (2003) وكذلك داغر وصالح (٢٠٠٠) عدد من الأدوار القيادية التي يمكن أن يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة، وهي:

- التعرف من مواقعهم على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ.

- العمل والمرونة لبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة، من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة. ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض

الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، والممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وكذلك من خلال قيادة عملية تطوير قبول العاملين بالاستجابة الكفوة لرغبات المستفيدين المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

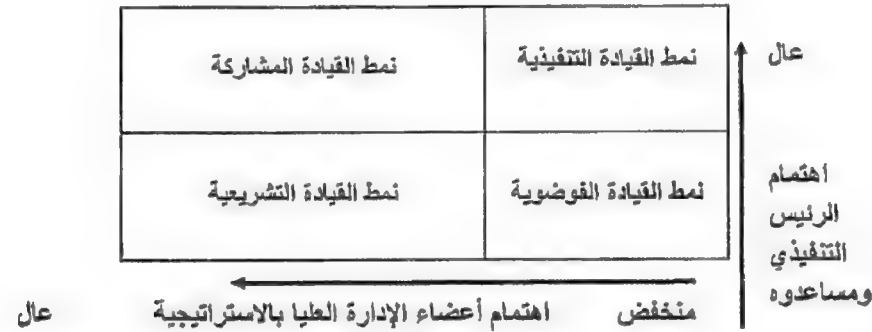
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية، حيث يمكن للقادة الاستراتيجيين ترسيخ الممارسات الأخلاقية في منطقتهم من خلال جعل أنفسهم أمثلة سلوكية يقتدي به الآخرون، وحث الآخرين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية. وكذلك التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي، ودعم الإدارة العليا للسلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية، ومعالجة القيادة الاستراتيجية للسلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمركبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية.

- قيادة عملية التغيير، إذ يؤكد داغر وصالح (٢٠٠٠) على وجود ثلاث استراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط، وهي: استراتيجية القوة أو الإكراه، واستراتيجية الإقناع، واستراتيجية المشاركة.

وتنظراً للتباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية فإن ذلك يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتنوع حسب ما يلي (يونس، ٢٠٠٢: ٤٧):

١. نمط القيادة المشاركة: وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى

## أنماط القيادة الاستراتيجية



(المصدر: (يونس، ٢٠٠٢: ٤٨)

شكل رقم (١٦) أنماط القيادة الاستراتيجية

ويخلط البعض بين أنماط القيادة الاستراتيجية السابقة وبين أنماط الإدارة الاستراتيجية التي تخضع لفلسفة وثقافة المجتمع التنظيمي. إن أنماط الإدارة الاستراتيجية تشمل نمط الإدارة المركزية الذي يفترض أن المرؤسين لا يملكون المعرفة والإدراك المطلوب للأمر العامة والخاصة، ويوجد نمط الإدارة الاستراتيجية المرنة، وهنا يكون لدى المجتمع التنظيمي قدراً من المعرفة والإدراك لكنها لا تكفي لاتخاذ القرارات. وهناك نمط الإدارة الاستراتيجية المشاركة، والذي يعني أن المجتمع التنظيمي لديه قدراً عالياً من المعرفة والإدراك والتعلم، ولذلك لا تستطيع الإدارة العليا اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون المشاركة من المجتمع التنظيمي (يونس، ٢٠٠٢: ٤٩).

وبالإضافة إلى دور القيادات الاستراتيجية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية فقد أشار Fourie و Jooste (٢٠٠٩) إلى أن أكثر المهام التي تميز القائد الاستراتيجي تتكون من تحديد

العالم والأشياء من زوايا مختلفة. لذلك يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.

٢. نمط القيادة التشريعية: وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، فهنا يوجد اهتمام لأعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وعدم اهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).

٣. نمط القيادة التنفيذية: هذا النمط خلاف القيادة التشريعية، حيث نجد أن أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي يهتمون بالاستراتيجية، بينما لا يهتم بما أعضاء الإدارة العليا. وهذا يعني أن الرئيس الإداري التنفيذي يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا عليها ولكن لا يشتركون في تنفيذها.

٤. نمط القيادة الفوضوية: وهنا يُلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالاستراتيجية في المنظمة، وإذا وُضعت استراتيجية، فإنها تكون شكلية أي على الورق فقط، وربما تقل عن منظمات مشابهة.

ويمكن توضيح أنماط القيادة الاستراتيجية السابقة بالشكل التالي (يونس، ٢٠٠٢: ٤٨):



١- القدرة على التكيف، بمعنى فهم السياق والاعتراف واغتنام الفرص، وهذا يشمل السلوكيات مثل القدرة على تقديم حلول سريعة وبشكل مدروس، والقدرة على تجاوز أي حدود للشخصية (الثابرة)، والمهارة في تبديل العقلية بسرعة ورشاقة، والمرونة الفكرية في التغيير بسرعة.

٢- التركيز والتفكير المتعمق، أي القدرة على استكشاف القضايا تحت السطح والتدقيق في المعلومات، وهذا يشمل سلوكيات مثل القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وإدارة الوقت بفعالية، والقدرة على تحقيق التوازن بين المهارة والسرعة في العمل وبين الخبرة المكتسبة.

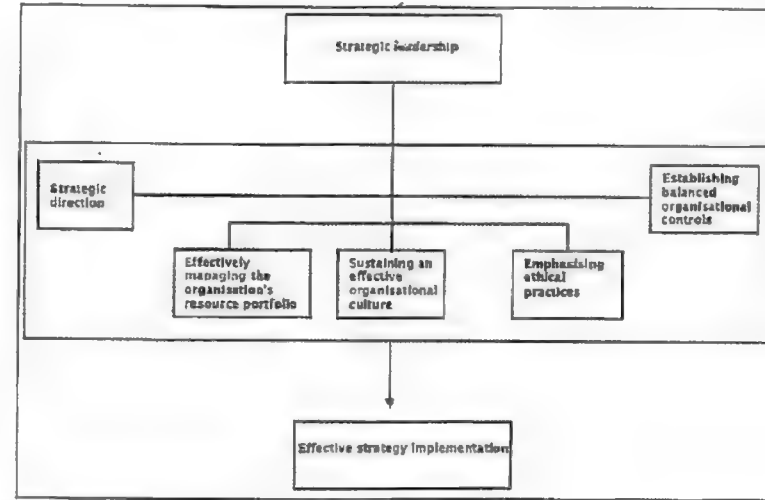
٣- الرغبة العالية في الانجاز والطموح، وهذا لا يعني السيطرة ولكن يشمل السلوكيات مثل: الشعور بالإلحاح، والتواضع، وعقلية الخدمة، والتعاطف مع المسألة، والقدرة على إشراك الآخرين، والتدريب.

٤- القدرة على التأثير العاطفي على الآخرين، وتطوير سلوكياتهم، وإجراء عمليات التحسين المستمر. ويشمل ذلك سلوكيات مثل: الذكاء العاطفي، ومعرفة دوافع الآخرين ورفع الروح المعنوية، وإدارة العلاقات بشكل جيد مع الآخرين، والوعي الاجتماعي.

٥- البراعة في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، ويتطلب ذلك القدرة على التفكير بعيد المدى، وفهم سياق العمل، وخلق رؤية مقنعة المستقبل، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ الخطط وتنفيذ الأفكار. ومن أهم السلوكيات اللازمة لذلك تطوير الحدس وتعزيز التفكير الابتكاري، واتخاذ القرارات في ظل قلة المعلومات، والقدرة على فهم أبعاد البيئة الداخلية والخارجية.

كما يرى الزعبي (٢٠١٠: ٤٧-٥١) أنه عندما نتحدث عن القائد الاستراتيجي فإن ذلك لا يعني الحديث عن القيادة بصفة عامة، ولكن يعني أن القائد الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيه صفات كل قائد عادي، وبالإضافة إلى ذلك يكون القائد استراتيجيا لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها، ويعمل بجدية لتحقيقها، ولديه إلمام بالبيئة وما لها من تأثير عليه وما له من تأثير

الاتجاه الاستراتيجي، ووضع ضوابط تنظيمية متوازنة، وإدارة الموارد على نحو فعال محفظة المنظمة، وإدامة ثقافة تنظيمية فعالة، وتأكيد الممارسات الأخلاقية. ويوضح الشكل أدناه هذه الأدوار وعلاقتها ببعضها.



Source: Adapted from Hitt et al. (2007: 385)

##### ٥- سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية:

تعدد سمات القائد الاستراتيجي عند الباحثين، وتختلف من باحث لآخر. ومن الصعب حصر تلك السمات في عدد من الخصائص المتفق عليها. ولعل أبرز هذه السمات هو ما له علاقة بالرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، وسمات أخرى مرتبطة بصناعة القرار وأداء المهمات. وقد أشار النعيمي وآخرون (٢٠٠٠) في دراسة لهم إلى أهمية توافر خمس سمات أساسية للقائد الاستراتيجي، هي:

فيها، ويعترف بنقاط الضعف قبل القوة في منظمته بناء على علم وواقعية، كما أنه يتمتع بمرونة عالية في تقبل الخطة التي يمكن أن توصله للغايات المجمع عليها في الإدارة العليا. ومن خصائص القائد الاستراتيجي أنه يجمع بين شيئين، هما: أنه قائد أولاً، وأنه استراتيجي ثانياً. وليس بالضرورة أن يكون القائد كاريزمي وملهم فذلك هي صفات القيادة البطولية لماكس وير، ولكنه يجب أن يكون قائداً رشيداً يعرف كيف يقود الآخرين نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية المعتمدة بالمنظمة. وبالتالي يمكن تلخيص صفات ومقومات ومهارات القائد الاستراتيجي فيما يلي (الزعيم، ٢٠١٠: ٤٧-٥١):

١. يمتلك رؤية بعيدة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور، وبالتالي يرى القائد الاستراتيجي المنظمة كجزء من نظام شمولي متعدد الأجزاء.

٢. القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر ومستقبل المنظمة، والمرحلة الانتقالية بينهما، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية وما يدور حوله، ويعمل على توزيع هذه المعرفة ونشرها بين التابعين. كما يبحث القائد الاستراتيجي الآخرين على التعلم التنظيمي ونشر المعرفة وتوظيفها لتستطيع المنظمة أن تتعلم من تعلم العاملين لديها.

٣. يتمتع القائد الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها بسرعة. إنه ينظر للماضي لأخذ العبر والدروس، وللحاضر لتشخيصه وتحليله، وللمستقبل لتكوين صورة ذهنية عنه والتعرف عليه.

٤. يمتلك القائد الاستراتيجي القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة وتغيرها نحو الأفضل. يؤدي دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي من خلال

طرح الأفكار الجديدة في المنظمة، وتوضيحها للعاملين للارتقاء بعملهم وأفكارهم على مختلف المستويات.

٥. يستطيع القائد الاستراتيجي إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع. ولديه القدرة على التعبير عن أفكاره بوضوح وسهولة وبأسلوب ممتع، كما أن لديه القدرة على إقناع التابعين بهذه الأفكار وأساليب تحقيقها.

٦. يحظى القائد الاستراتيجي بمستوى عال من الثقة بالنفس وبالمرؤوسين والطموح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وكما يثق بنفسه فإنه يثق في تابعيه، ويدرك أهدافه وكيفية تحقيقها والإمكانات المتاحة في المنظمة لتحقيقها ضمن الزمن المناسب والتكلفة المناسبة.

٧. يمتلك القائد الاستراتيجي عقلية ناقدة وبصيرة نافذة وبعد النظر، وكذلك قدرة على التشخيص والتحليل المنطقي والتوقع بما ستؤول إليه الأمور، ولديه القدرة على تنظيم الواقع والتسيق بين أجزائه وتركيبها.

٨. يستطيع القائد الاستراتيجي ممارسة مستوى عال من التأثير الدائري على التابعين، ليس على أساس ما يملكه من سلطة وفقاً للقوانين والأنظمة، بل على أساس إقناعهم بالأهداف والغايات، مما يجعل طاعتهم له نابعة من الداخل فيلتزمون بتحقيق تلك الأهداف والغايات، وأتباع الطرق الموصلة لها.

٩. يستمع القائد الاستراتيجي للآخرين ويقبل الرأي الآخر ويتحاور معهم، ويحرص على الاتصال مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المنظمة في المجتمع وتقوي نفوذها.

١٠. يملك القائد الاستراتيجي الموارد النادرة، كالخبرة العملية والفنية بالعمل، والخبرة العلمية فيه، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة وتحليلها واستخدامها.

١١. يؤمن القائد الاستراتيجي بأهداف المنظمة ويتفاعل بقدرتها على تحقيقها، ويسعى لتحقيق التوازن بين أهدافها المستقبلية وأهدافها الحالية من جهة، والموازنة بين الأهداف المتوخاة والموارد المتاحة لتحقيقها من جهة ثانية.

١٢. القائد الاستراتيجي يؤمن أن الهياكل التنظيمية تشبه الكائنات الحية القادرة على توليد الطاقات الكامنة والتعامل مع التحديات، ولذلك فإنه يسهم في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال القرارات التي تحدد البنية التنظيمية وتساعد في تصميم الهياكل التنظيمية لها.

١٣. القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويوازن بين الأمور العاجلة والملمحة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المنظمة. وهو لا يهدر الوقت، فهو يتحرر من القيود والعادات التي تؤثر سلباً على العمل.

١٤. القائد الاستراتيجي هو الذي يعد شبح الخوف عن بيئة العمل، ويفوض الأفراد، ويعلمهم ويمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم تصيد أخطائهم، والابتعاد عن المركزية والتحكم

والسيطرة أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم، ويحرص على السماح لهم بالعمل بالطريقة التي يتقنونها وبأسلوبهم الخاص تحت إشرافه وتوجيهه ومتابعته.

#### ٦- الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية:

اجتمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تبين الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية وكيفية عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وقد ذكر يونس (٢٠٠٢: ٩٣ - ٩٤) بأن أهم الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية تلخص في أنهم قادرون على إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة التراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية. كذلك فإنهم يتعاملون مع المستقبل ومتغيراته بمرونة، ولا يتجاهلون العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية، كما يستخدمون أسلوب السيناريوهات على الدوام، والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا؟ أيضاً فإنهم قادرون على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب، ويحرصون على أن يتبقى التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة، ولا يجعلون التخطيط هدفاً بحد ذاته، رغم أهميته، ويصرون على المرونة التي تتطلبها التغيرات المفاجئة. وهكذا فإنها توافر فيهم القدرة على معرفة التابعين وميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم ومهاراتهم، وصياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

وتقع على عاتق القيادات الاستراتيجية مسئوليات متعددة، منها تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها، وتحديد الخطوط العامة للاستراتيجيات والسياسات والهيكل للمنظمة والذي من شأنه تحويل الرؤية والغرض والقيم إلى قرارات عملية، وتمكين التابعين من

قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم، وتعزيز مساهمات المنظمة في البيئة الاجتماعية بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته (يونس، ٢٠٠٢: ٤١).

#### ٧- بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية:

يرى Bleak (٢٠٠٩) بأن هناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها أثناء عملية بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية، منها على سبيل المثال ربط ثقافة تطوير القيادة والقيم والممارسة باستراتيجية المنظمة، واستحداث فرص تعليم جماعية ذات صلة من الناحية الاستراتيجية، وإيجاد تكامل واندماج بين أسلوب بناء وتطوير القيادة مع مختلف المبادرات التطويرية، واستخدام تطوير القيادة لدعم تنفيذ استراتيجية الأعمال والأهداف بعيدة المدى لتطوير القدرات الفردية.

وقد خلص الباحثون (Bleak و ٢٠٠٩) إلى أن من أهم خطوات تطوير القيادات الاستراتيجية ما يلي:

١- وضع استراتيجية لتطوير القيادة: وتتطلب هذه الخطوات من المعنيين بتطوير القيادات الاستراتيجية وضع استراتيجية لتطوير قيادة المنظمة لبدء من البحث عن المواضيع التي يمكن تعليمها، وربط تطور القيادة باستراتيجية الشركة يحقق التوافق المستقيم وقوة النفوذ، وتأسيس تنمية المهارات القيادية الاستراتيجية على نماذج الكفاءة والقيم،

٢- بناء هيكل متكامل لتطوير القيادات الاستراتيجية: تعتبر الشراكة بين كبار التنفيذيين ونظام الموارد البشرية جوهر تطوير القيادة الاستراتيجية. ولاشك أن الدعم من جانب التنفيذيين، يبدأ عادة من الرئيس التنفيذي، وهو أمر حاسم لتطوير قيادة ناجحة. ومع ذلك، حتى أكثر الرؤساء التنفيذيين فاعلية لن يكونوا نجاحين دون إشراك كامل نظام الموارد

البشرية، ولن ينجح المدربون ولا المعلمون إذا لم يكونوا على صلة بالقيادات ويتعاونوا معهم في كافة تخصصات الموارد البشرية الأخرى.

٣- تنفيذ استراتيجيات تطوير ناجحة: وهنا يجب عند تطوير القادة الذي سيقومون بدورهم باستحداث وتطبيق استراتيجيات، فإن السؤال الرئيسي هو كيف نعظم القدرات الاستراتيجية كمفكرين ومنفذين استراتيجيين لكي نكون أكثر استراتيجية؟. ويعتبر هذا السؤال في جوهر تطوير القيادة وهو السؤال الذي يجب تأمله حيث أن النجاح في الغالب يعتمد على قدرة القيادة، ليس فقط لتصور المستقبل استراتيجياً ولكن أيضاً لجعل هذه الرؤية واقعاً يومي.

#### ٨- الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية:

هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القيادات التقليدية والقيادات الاستراتيجية. ويذكر الكيسي أن كوتر يميز بين القيادات الاستراتيجية والتقليدية وفق اهتمامهم بعامل الزمن، ونوع القضايا التي يهتمون بها، ونمط التفكير المعتمد في تسيير منظماتهم. وفيما يلي توضيحاً لتلك الفروق (الزعبي، ٢٠١٠: ٤٢ - ٤٦):

١. دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي هي المستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد

التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.

٢. إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة

الوسائل لدى القيادات التقليدية.

٣. دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة

القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

ويُفرق بعض المهتمين أيضاً بين سلوك القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية على أساس النشاطات اليومية، والتصور المستقبلي للمنظمة. إن محاولات المقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، والتي تم الإشارة لبعضها تركيزاً على جوانب معينة، ولا تطرح نظرة شاملة وعامة لما يجب أن يفعله القادة، لذلك يذكر البعض مقارنة للسلوكيات، والأدوار، والمسؤوليات، والمهارات بين القائد التقليدي والاستراتيجي. وبين الجدول التالي مقارنة واسعة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي (الزعي، ٢٠١٠: ٤٤-٤٥):

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد.	وضع خطط للمستقبل.
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.	مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة، وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي.	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.
بيروقراطي روتيني.	نظرة أكبر من الروتين والبيروقراطية.
منفذ لخطط المنظمة.	العقل المدبر للمنظمة.

المصدر: (الزعي، ٢٠١٠: ٤٤)

### ثانياً: القيادة الاستشرافية Visionary Leadership

يسمى هذا الاتجاه من اتجاهات القيادة الادارية عند البعض بالقيادة الإلهامية أو القيادة النبوية، وهي حالة متقدمة من الرؤية المستقبلية تسعى إلى التفكير بعيد المدى في مستقبل

المنظمة، وترتبط بسلوك القائد ومدى قدرته على التفكير والتحليل للمتغيرات المستقبلية. وتهدف هذه القيادة الى رسم خارطة طريق مستقبلية بعيدة المدى للمنظمة دون الدخول في تحديات ومتطلبات الوضع الراهن. لقد أضحت الرؤية الاستشرافية من أكثر الكلمات استخداماً وأقلها فهماً، مما يدعو إلى التعرف على معناها اللغوي عن قرب.

تعني كلمة **Vision** القدرة على الرؤية، وقوة الرؤية، والمنطقة التي يمكن رؤيتها دون تحريك الإنسان لرأسه، وهي الفكرة حول طبيعة شيء معين، والخيال المرتبط بكيفية حدوث شيء معين في المستقبل، والمعلومات والتصور التي تساعد على التخطيط للمستقبل، وترتبط الرؤية جزئياً بعقيدة الشخص. أما مصطلح **Visionary** فتعني الشخص الذي يمتلك فكرة واضحة وإحساس قوي حول كيفية حدوث أمر ما في المستقبل (Longman Dictinory, 2005).

وتعبر الرؤية عن الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبياً، كما تعد نقطة بدء العمل المنطقي لمستقبل المنظمة، وتتطلب قدراً من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع آلية لكيفية تحقيقها. وهي بذلك تعد تدريباً جيداً للريادة والمغامرة المحسوبة في ميدان الأعمال، كون المنظمات الناجحة تحتاج تغيير الاتجاه للبقاء وزيادة معدلات النجاح (ستريكالاند، ٢٠٠٦). وتعرف كذلك بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وما يتطلبه ذلك من قدرات وإمكانات متنوعة.

لقد أبرزت عدد من الدراسات الحديثة دور الرؤية القيادية، والإلهام في إشراك الموظفين والاهتمام بهم وبطاقاتهم وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة. ولا شك في أن القادة الذين يسعون إلى إلهام الآخرين، يحتاجون إلى أشياء من شأنها أن تجعل الناس يريد أن تفعل كما يقولون حيث تمتلك هذه القيادات نفاذ البصيرة، وهذا هو رؤية الأشياء المستقبلية بطريقة يمكن أن يتقبلها الناس لتناسبها مع أفكارهم. والرؤية هي البيان الأيديولوجي للقائد

الاستشرافي، حيث تصف المستقبل طويل الأجل للمنظمة، كما تصف المستقبل المثالي الذي يريد القائد أن يحققه لمنظمته.

وتقف سلوكيات القيادة الاستشرافية وراء تطوير الرؤية والاتصالات، ولكنها تختلف عبر نظريات القيادة. ويقال إن للقيادة الاستشرافية آثار إيجابية على ما يحققه الاتباع مما يتطلب ثقة عالية في القيادة، والتزام عال، يقابلها مستويات عالية من الأداء بين أتباع، و أداء تنظيمي عال بشكل عام. ومثل نظرية القيادة الاستشرافية جزء من اتجاهات القيادة الحديثة التي تشمل سلوك القائد الرئيس. وقد وضعت الأفكار الأولى على مفاهيم القيادة الاستشرافية عبر عالم الاجتماع ماكس فيبر في الكاريزما، ونظريات القيادة التحولية والكاريزمية للمؤرخ جيمس ماكجرجور بيرنز، والباحث روبرت هاوس في كتاباته عن الإدارة.

وتشكل مهارات التفكير الإبداعي الفردي وأدوات التحليل المستقبلي أحد أهم متطلبات القيادة الاستشرافية، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والطاقة مهما كان مجال نشاطها. ويبرز الدور القيادي كمحور رئيسي في تحقيق هذا التوجه، وفي مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمات. ويقدر ما تمتاز القيادات من منظمة لأخرى بقدر ما تتباين في قدرتها على تحقيق أهدافها و المواكبة مع البيئة المتغيرة والمتجددة. ونتيجة لبروز التغيرات والتحديات المتعددة والمتوعة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فقد أضحت المنظمات في حاجة لدور قيادي متميز ذو أبعاد متعددة يتمثل في نمط القيادة الاستشرافية، خاصة في ظل تسارع التغيرات في عصرنا الحاضر.

#### ١. مفهوم وتطور القيادة الاستشرافية

جاء في لسان العرب أن معنى "تشرف الشيء واستشرافه أي وضع يده على حاجبه كالذي يستظل من الشمس حتى يصره ويستينه. واستشرف الشيء أي رفع بصره ينظر إليه.

والاستشراف تعني التطلع لإدراك الخواص واستشراف المكان تعني النظر إليه من علي بغرض التفحص و المعرفة وتكهن أو استشفاف أو توقع النتائج أو أحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين، أو دراسة الماضي، أو التحليل العلمي والإحصائي لوقائع معروفة تنبؤات جوية أو مالية.

وينظر للاستشراف أيضا على أنه جهد استطلاعي في الأساس حيث يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعى لاكتشاف وتكشف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم ينمو بسرعة. والاستشراف ليس مجرد رسم تخیلات مستقبلية يرضي بها الإنسان الرعة البشرية التواقة إلى كشف ستر الغيب، كما أنه لا يقف عند حد آمال وأعمال الفكر والخيال واستخدام الحساب لقياس برامج المستقبل وبلورة نقاط الالتقاء التي تميز بين الأساسي والثانوي والتي تختار ما هو علمي مما هو دون ذلك، وإنما الاستشراف يتجاوز ذلك إلى تناول مشاهد المستقبل وتوقعاته المطروحة في أذهاننا، وإلى إعادة قراءة الواقع بكل جوانبه الحضارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية بالقدر الذي يخدم إمكانية التغير نحو الوضع المرغوب في المستقبل.

وقد عرف (Kahan, 2008) القيادة الاستشرافية بأنها تعبير عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الخدسي والعقلي الخاط بإحساس الثقة والأفضلية، وبين رأس المال المعرفي، واللدان يمكن من خلاهما إحداث تأثير إلهامي في الآخرين، بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرابط الروحي. والاستشراف هو عبارة عن التعرف على المستقبل، وهو علم ومنهجية منظمة تنتج عنها الرؤية التي يقدمها القائد لاستشرافي للمنظمة. والرؤية هي الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبيا، كما تعد بدء العمل المنطقي لمستقبل المنظمة، وتتطلب قدرا من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع الكيفية لتحقيقها (ستريكلاند، ٢٠٠٦).

وتسعى نظرية القيادة الاستراتيجية لدراسة القادة الذين لديهم إلهام بمستويات غير عادية من الإنجاز، من خلال الرؤية المهمة وجذب الأتباع وحثهم على متابعة تحقيق الهدف المشترك، وتحقيق تفوق على التوقعات العادية. كما ركزت دراسات القيادة المبكرة بشكل رئيسي على دور المكافآت والعقوبات في إحداث التغييرات المطلوبة في السلوك. وقد افترضت هذه الدراسات أن الطريقة الوحيدة للتأثير على الأتباع هي تقديم المكافآت المطلوبة وتجنب العقوبات غير المرغوب فيها.

لقد وصف كولتون (١٩٨٥) القائد الاستراتيجي بأنه هو من يضع الأهداف والغايات التي تحدد ليس ما نحن عليه، بل ما نسعى إليه، حيث أنه المهتم، وهو من يواجه التحديات، ويوجه ويمنح الآخرين التمكين اللازم. هذا الربط الواضح بين الأحلام والعمل، وبين الرؤية والقيادة، هو ما يوجد في أدبيات الإدارة حول هذا الاتجاه القيادي. على سبيل المثال، في عام ١٩٨٥ أدعى Nanus و Bennis بأن الرؤية المقنعة في المنظمات الناجحة هي مفتاح للقيادة الاستراتيجية الفعالة، وفي عام ١٩٩٠ أشار كلارك وكلارك أن مفتاح التنفيذ الناجح لرؤية القيادة يقع ضمن قدرات القائد على التمتع بمهارات القيادة الاستراتيجية (Brown, ٢٠٠٣).

إذاً، فالقيادة الفعالة لا تصنع رؤيتها من فكرة عارضة أو مفاجئة، ولكن تتم من خلال عملية بطيئة وشاقة حيث يتم فيها أحياناً جمع البيانات وتحليلها قبل الخروج بتلك الرؤية. وفي معظم الأحيان، لا تظهر رؤية القائد ولكن تتطور لتتكامل مع مرور الزمن. وأخيراً، تكون الرؤية العظيمة للقادة الفعّالين كبيرة، ولكن غالباً ما تكون أقل بكثير من الأفكار النبيلة التي يصون إليها، فتجد من الواضح أن رؤى بعض القادة، لا سيما القادة في الساحات الاجتماعية أو الدينية أو السياسية مثل تشرشل ومارتن لوتر كينغ تشكل رؤية متعالية ولكنها رؤى استراتيجية.

وللتعرف على الأسباب التي تجعل سلوك القائد الاستراتيجي يرفع أداء أتباعه نجد أن نظرية Robert House و Boas Shamir تشرح كيف يحدث ذلك، حيث يرون أن للرؤية آثار إيجابية على الأتباع تتبع من مفاهيم الذات؛ حيث يصبح لديهم دوافع لتحقيق هذه الرؤية لأنهم يجدونها ذات مغزى، ويرتبطون بها، ويؤمنون بقدرتهم على تحقيقها. لذلك، هناك أدلة قوية على وجود علاقة بين سلوكيات القيادة الاستراتيجية وسلوكيات الأتباع والنتائج التنظيمية. وهكذا يبقى الفرق الرئيس بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الكاريزماتكية هو المصدر الذي يجعل الناس يتبعونهم، فإما يكون مصدر التأثير شخصية القائد أو رؤيته للمستقبل. المشكلة التي يواجهها القادة الاستراتيجيين هو أن مجرد امتلاك الرؤية ليست كافية، فالقائد ليس لديه سلطه مطلقه لحمل الناس على قبول رؤيته الشخصية، وإنما عليه تقديمها وتمييزها وزيادة رغبتهم في تحقيقها، وإذا لم يتمكن من ذلك فلن يكن لديهم أساس للقيادة. ومع ذلك، تأتي قوة القيادة الاستراتيجية من قدرتها على اقناع الأتباع بالرؤية التي تبناها القيادة. ولذلك، فإن بعض من القادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يجمعون بين صفات القيادة الكاريزمية والقيادة الاستراتيجية.

القيادة الاستراتيجية هي مدى قدرة القادة على بناء فجر جديد، وامتلاك القدرة الخيالية، والبصيرة والجرأة وتسخير التحديات التي تفجر أفضل ما لدى الأتباع لتحقيق الهدف، والعمل من خلال الاعتمادية والتعاقد لتحقيق الهدف، وتتطلع دائماً إلى الأفق البعيد، كما تلعب دور المبادر الاجتماعي ووكيل التغيير في منظماتهم من خلال رؤية الصورة الواسعة والتفكير الاستراتيجي (McLaughlin, 2001). وتسعى القيادة الاستراتيجية لزيادة مستوى كفاءة العمل في المنظمة عبر التحكم في القيمة التنافسية للمنتج أو الخدمة المقدمة، ولذلك فإنها تحرص على تطوير وبقاء المنظمات عن طريق استشراف الجانب الاجتماعي للمنظمة وليس جانب المنتج فقط. وتعني كذلك مدى القدرة على زيادة الكفاءة بالتركيز على توسيع مسؤولية صناعة القرار في المستوى التنفيذي، كون الكفاءة تعتمد على محدودية



نطاق الإشراف من القيادة في مقابل توسيع مسئولية العاملين وزيادة ثقتهم في مجال صناعة القرار، وهي تعبير عن الشخصية الفائقة التي تبدأ من الثقة في الذات ومعرفة جانب الفرد في الهدف والرؤية (Craig, n, na).

وتركز القيادة الاستشرافية اهتمامها على الدائرة الكبيرة، حيث يدركون إطار الرؤية ثم بعد ذلك يرسمون الصورة (Chynoweth, 2008). وهي تعبير عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميل الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية، وبين رأس المال المعرفي للذات يمكن من خلالها أحداث تأثير إلهامي في الآخرين بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرباط الروحي (Kahan, 2008).

### ٣. المنظمات الاستشرافية

يرتبط مفهوم الرؤية بالمستقبل والقدرة على الاستمرارية مع إحداث التغييرات في نفس الوقت، ومفهوم القيادة الاستشرافية يعزز ويعمق دور القيادة في استحضار الرؤية ونقلها للمنظمة، وجعل الرؤية شيء ملموس وحسم متحرك وحيوي. و يطبق مفهوم الإدارة الاستشرافية الرؤية في نفس حدود النشاط الذي تمارسه المنظمة، كل هذه المفاهيم تثير التساؤل الآتي: هل يوجد منظمات استشرافية؟ وهل تحمل مفهومًا مختلفًا عن المفاهيم التقليدية للمنظمات؟

إن صفة الحيوية في مفهوم الرؤية وصلته بالمنظمة من حيث التأثير والكيفية، قد جعل له ارتباط وثيق بالمنظمة ذاتها مادام أنه يمارس على المستوى القيادي ومختلف المستويات الإدارية كما سبق توضيحه. وقد أكد كولين وپوراس (Collins & Porras, 2005) هذا المفهوم وقاما بوضع الأساس الفكري للمنظمات الاستشرافية في كتابهما بعنوان "البناء

لأقصى حد: عادات النجاح للمنظمات الاستشرافية"، حيث ينسب السمات التي تجعل المنظمات ذات بعد استشرافي وتساعد على البقاء والتطور والاستمرارية، وتتلخص تلك السمات فيما يلي:

١. القدرة على صناعة الحدث من خلال المنظمة، أي بناء منظمة ذات قدرة على صناعة وتوليد الأفكار الناجحة وتطبيقها، وليس انتظار الأفكار العظيمة واللامعة ومن ثم تبنيها ومحاولة تطبيقها.
٢. البعد عن الاستبداد حيث يعطي ذلك المنظمة قدرة على العمل وفق خيارات متعددة بغض النظر عن تعارضها.
٣. استهداف ما وراء الربحية بما يحرك المنظمة من قيود الربحية قصير الأجل إلى رحابة الأهداف النوعية الأخرى.
٤. الحفاظ على الجوهر مع تحفيز التحسين وذلك بإحداث التوازن بين بعد الحفاظ على الهوية وبين استمرارية التغيير لمواكبة متطلبات العصر.
٥. وضع غايات عظيمة وجريئة لتمكين المنظمة من العمل على تحقيق رؤية قوية تميزها عن غيرها.
٦. تبني التميز في ثقافة المنظمة كونها تعد بمثابة الرابط والمميز لكل كيانات المنظمة، والذي يحدد أسلوبها برغم إحداث التغييرات المستمرة.
٧. تجريب العاملين والاحتفاظ بالمميزين الذين يجتربون المورد الأهم للمنظمة ويرفعون من قيمة المنظمة.
٨. القيمة الداخلية للإدارة حيث يتم تفضيل القيادات والأساليب الناشئة في بيئة المنظمة الداخلية على القادمة من خارج بيتها.

٩. التحسين اللانهائي ، مما يعكس وجود الهدف المتجدد دائما في المدى المنظور للمنظمة، مما يدفعها للتميز في الجهد أكثر مع تحقيق الأهداف تباعا.
١٠. النظر للخطوة التالية دائما، حيث تعتبر الرؤية أو الخطط الاستراتيجية أو أي رؤية للتطوير نقطة البداية فقط لخطوات متتالية.

### ٣. عناصر القيادة الاستشرافية

يمكن توضيح عناصر القيادة الاستشرافية من خلال توضيح معنى الرؤية بدقة وهل تحمل المعنى القيادي فعلا. تعني القيادة الاستشرافية الرؤية التي يمكن أن تلهم أو تدفع لتحقيق شيء ما في المستقبل دون تحديد الاتجاه أو الكيفية. وتتضمن تعبير عاطفي يوجه للإيمان بشيء ما، والتطلع إليه، ورؤية الذات من خلاله، ولكنها لا تتضمن ما يمكن فعله للوصول إليه (McCrinmon, M,ND). وهذا يعني أن الرؤية ليست الوجه الآخر للقيادة بل هي معنى مستقل بذاته.

لمعرفة تطور القيادة الاستشرافية لا بد من معرفة كيف يمكن وصف الرؤية عند ربطها بشخص ما؟ وهو من يعرف بالاستشرافي؟ إن الاستشرافي هو الشخص الذي يمكن أن يمتلك حلما مستقبليا رائعا ويكتبه بأسلوب مميز وملهم، لكنه لا يستطيع إقناع الآخرين بتبني تلك الرؤية (McCrinmon, M,ND). وهكذا فالقيادة الاستشرافية لا تظهر مباشرة ولكن من خلال الانتقال من مرحلة الرؤية والشخص الاستشرافي إلى مرحلة لاحقة هي مرحلة القيادي الاستشرافي.

وهكذا فإن القائد الاستشرافي يكون مستترا مع تحويل الرؤية إلى فعل وتحقيقها على أرض الواقع بالأسلوب المناسب، وبالتالي فهو يحتاج إلى رؤية يدفعها التزام عميق، حيث ينبغي أن يكون قادرا على تجلية وإظهار رؤيته بفعالية عبر صياغتها في قالب من الأهداف القابلة للإنجاز، والمبادرة بالأفعال، واستحداث مشاركة الآخرين

(McLaughlin,2001). وهذا يوضح قلة القادة الاستشرافيين مع كثرة الحالمين وأصحاب الرؤى، حيث يكمن الاختلاف في مدى القدرة على التأثير في الآخرين لتبني تلك الرؤية من خلال رؤية محددة للتأثير.

ويعد توصيل الرؤى إلى الآخرين أهم بكثير من مجرد صياغتها أو بلورتها، حيث تولد الرؤية الواضحة والمترابطة التي تدفع بحماس نحو المسار المخطط، والتي تساهم في توجيه المنظمة بجميع مكوناتها نحو ذلك المسار المستقبلي، حيث لا بد أن يؤمن الأفراد والعاملون بتلك الوجهة والتغيرات اللازمة داخليا وخارجيا (ستريكلاند، ٢٠٠٦). ويتطلب ذلك الأمر أن تتحول الرؤية إلى عملية جذابة تستوعب كل العاملين وتخلق لديهم صورة حية نحو المستقبل، مما ينير مشاعرهم واهتمامهم ليولد قيمة تحفيزية ترتقي إلى مستوى التحديات التي ستواجههم. وهذا يعني أنه ينبغي أن تقدم الرؤية في صورة جهد حقيقي لإسعاد وتحقيق أهداف الجميع. وهذا الدور الهام هو المناط بالقيادات التي كلما كانت أقرب إلى القدرة على صياغة الرؤية ونقلها إلى فعل متحرك قابل للتأثير كلما كانت تتصف بالاستشراف.

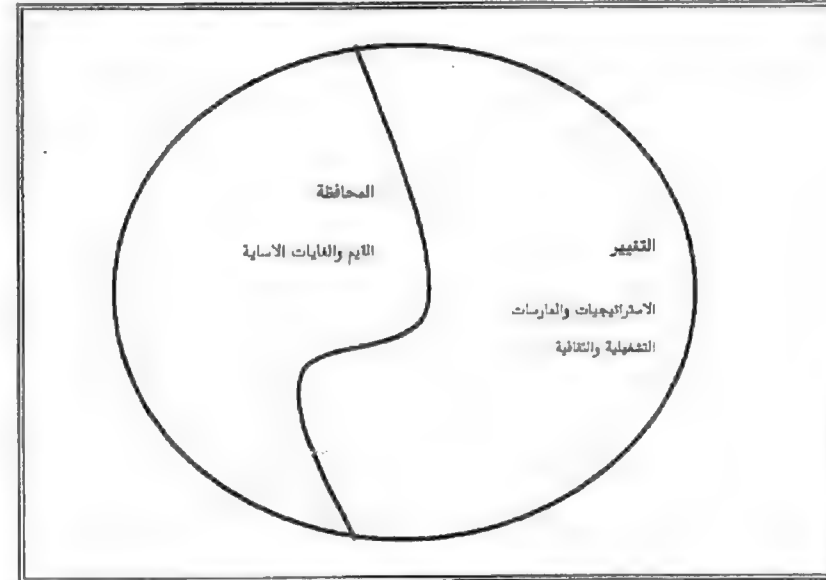
تعتبر الرؤية مهمة للقيادة حيث يرى البعض أن تلك الأهمية تعني أن الأفكار حتى لو كانت صغيرة فإنها تعتمد على رؤية ضمنية أو رؤية واضحة. ولكن ذلك يوسع معنى الرؤية، مما يقوي وجهة النظر المعارضة التي ترى أن الرؤية هي ما تتطلبه مواقف معينة عند مواجهة النمط الواسع من التحديات في حدود زمنية ضيقة (McCrinmon, M,ND). وما يجعل الرؤية في غاية الأهمية للقيادة كونها هي طوق النجاة في بحر التحديات التي تتجوز بها البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات. ويمكن تعميق الدور القيادي للاستفادة من الرؤية من خلال ما يلي (ستريكلاند، ٢٠٠٦):

١. الدور الريادي والمغامرة في تكوين الرؤية.
٢. تشخيص نقاط التغيير والانحراف المستقبلي.

٣. توصيل أو كتابة الرؤية بأسلوب مفهوم ومثير ومحفز للجميع.

٤. التغلب على مقاومة الرؤية من قبل الأطراف المؤثرة.

تضيف القيادة الاستراتيجية الألوان للصورة الملهمة للمنظمة في المستقبل، وتحدد نقطة النطلق لها، واتجاه التغيير، وتزودها بالدفع القيادي. وما يمكن فعله بشكل مختلف عن الآخرين ومتى يكون ذلك (McCrinmon, M,ND). كما أن الفرق هو التأثير لإحداث تغيير جذري في العادة. ويتضح من خلال المكونات الرئيسية للرؤية - الشكل أدناه - التي تطبيقها المنظمات الاستراتيجية، حيث يؤدي الدور القيادي الواضح المتميز تجاوز رسم الرؤية إلى إحداث التأثير في المنظمة، لتبني تلك الرؤية المستقبلية من خلال عدة آليات تعتمد على الدور القيادي.



شكل توضيحي رقم (٣): الاستراتيجية والتغيير في تكوين الرؤية

المصدر: (Jerry, 2005: 220; Collins & Porras, 2005: xx)

وسوضح الكشف عن وجه الارتباط بين مفهوم القيادة والرؤية بجلاء ماهية القيادة الاستراتيجية، كونها تعد نمطا قياديا اكتسب مسماه من الوصف المضاف له وهو الاستشراف -أي الرؤية، وهذا ما يدفعنا للتعرف على وجه الارتباط بين الرؤية والقيادة الاستراتيجية.

#### ٤ - جوانب تميز القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة الاستراتيجية دور محوري متميز في مختلف العمليات التنظيمية. تلعب دور يختلف عن الأنماط القيادية الأخرى، وينبع من طبيعة منظور القيادة الاستراتيجية التي تبني ترابط عميق قائم على فهم متبادل بين القيادة وباقي منسوبي المنظمة الذين يدركون دور القيادي الاستشرافي في الارتقاء بالجميع، استنادا على قدرتها في تمحيص القضايا والمشكلات بالتعرف على أسبابها تمهيدا لتحقيق اختراقات واضحة (McLaughlin, 2001). ويمكن التعرف على بعض تلك التأثيرات للقيادة الاستراتيجية على العمل التنظيمي مقارنة بالقيادة التقليدية من خلال الآتي (Chynoweth, 2008):

١- الهيكل التنظيمي: يتم السماح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة في مسئولية صناعة القرار، بعكس القيادة التقليدية التي تقلص من ذلك.

٢- الأولويات التنظيمية: تتحكم طبيعة القيادة الاستراتيجية بالتركيز على خلق الإحساس بالمسئولية بتقليص الإشراف مما يوجد نوعية عالية من الكفاءة في صناعة القرار على مختلف المستويات الذي ينعكس بدوره على فعالية الأداء، بينما يكون التركيز من قبل القيادة التقليدية على التحكم والسيطرة مما يقلل من الكفاءة ويبطئ العمل.

٣- السياسات التنظيمية: تقيد هذه السياسة أولويات وأهداف القيادة الاستراتيجية التي تساهم في بيئة عمل عالية الكفاءة لسيادة سلطة السياسات وتقليص المراقبة والإشراف المباشر. بينما تعتمد القيادة التقليدية على الرغبة في السيطرة بالتركيز على الأخطاء وتجاهل السياسات أو تغييرها حسب مزاجهم مما يقلل الكفاءة ويؤدي لزيد من الإشراف.

٤- مواجهة المشكلات: تفرض القيادة الاستشرافية بقية المستويات في معالجة المشاكل، مما يوفر مرونة في العمل وفعالية أعلى، بينما تعتمد القيادة التقليدية على دواصة القرض وأولويات القيادة الشخصية مما قد يعيق العمليات التنظيمية بما في ذلك الروتينية.

٥- تفويض صناعة القرار: تبني القيادة الاستشرافية تمكين المستويات الإدارية المختلفة من معالجة المشاكل في مهدها بتحفيز العاملين مما يعطي فرص للإدارة لاستثمار وقتها. بخلاف القيادة التقليدية التي لا تتحرك إلا بعد ظهور المشكلة وتفاقمها وإحداثها وإعاقها للعمل، مما يفوت الوقت والجهد والطاقة ويزيد من مضاعفات المشكلة.

٦ - البصر في استغلال القرض: تساعد القيادة الاستشرافية على الهام ورفع مهارات العاملين ومعالجة المشاكل. بينما القيادة التقليدية تساهم في إتباع الأوامر فقط مما يطفى شعة المهارات ويدعو للحد الأدنى من العمل.

٧- الرغبة في الإنجاز: تقتل طموحات القيادة الإنجاز أو تخلقه، ويكون المرؤوسين أكثر إنجاز في ظل القيادة التي تحفز طاقات الأتباع بشكل أكثر. أما القيادة التقليدية فهي تحارب المبدعين لاعتقادهم بأنهم يهددون مواقعهم، مما يجعل الجميع يحجمون عن الإبداع ويتسكرون الاعتماد للقرارات من الأعلى.

٨- الموهبة الفطرية: القيادة الاستشرافية تكتشف المواهب عبر التمكين، وعبر إحياء ثقافة حرية صناعة القرار، والعمل على رفع الكفاءة عند تلازم الموهبة مع المهام، والسعي لتنمية المورد البشري. بعكس القيادة التقليدية التي تعتمد على إتباع الأوامر فقط مما يضع كل تلك المزايا.

٩- مستوى المهارات: تؤثر القدرة والرغبة في تبادل المعلومات مع العاملين على زيادة مستوى المهارات في المنظمة مما يتعكس على الخدمة والمنتج حيث أن إتباع الأوامر يمت فرصة التعلم.

١٠- التقنية الحديثة: تساهم في تقليل وقت العمل وتقود لأداء المهام، فالتعلم خلال العمل طريق المسيرة، إضافة لما يسمى بالتعلم الذاتي لمهام وكيفية استخدام التقنية، والقيادة الاستشرافية التي هي طريق المنظمة للتميز في مجالها لإيمانها بأهمية استخدام التقنيات الحديثة. ويعتبر التعلم الذاتي هو الطريق المميز لمواكبة التقنية، بينما التعلم التقليدي عبر الفصل الدراسي هو المعوق الأكبر لمواكبة التقنية.

١١- أداء المهام: تركز القيادة الاستشرافية على قيمة المنافسة التي تعتمد على كفاءة الأداء التي تقضي على المشاكل في مهدها، كون الكفاءة هي صفة ملازمة لتخليقها القيادة للعاملين تجاه المهام.

١٢- الإيمان بالقدرة الذاتية للآخرين: يساعد أسلوب القيادة على دفع الأفراد للتمائل مع طبيعة القادة المؤمنين بقدراتهم الذاتية في الإنجاز، والنظر للآخرين كقدرات مساوية للقادة مما يساعدهم على تنمية قدراتهم الذاتية، بالتركيز على التحفيز والاحتواء.

١٣- الأخلاقيات: التوجهات الأخلاقية هي التي تصفي المنظمة بشكل كبير من الممارسات اللاأخلاقية عندما يحدث تعارض أخلاقي بين مستويات المنظمة، لتكون القيادة هي الفصل وهي الضامن حيث أن الأخلاقيات مطلب للنجاح في تحمل المسؤوليات.

#### ٥. سمات وخصائص القيادة الاستشرافية

يرى Marshall Sashkin بأنه لكي يكون القائد صاحب رؤية استشرافية فإنه يجب أن يكون لديه بعض الصفات والسمات الشخصية والمهارات المعرفية. وعلى وجه التحديد، يجب أن يكون لدى القائد الاستشرافي القدرة على التفكير في المدى البعيد. هذه القدرة قد تسمح له بوضع رؤية بعيدة المدى لما ينبغي أن تصبح عليه المنظمة في المستقبل خلال عشر سنوات أو أكثر. كما يجب على القائد الاستشرافي أيضاً أن يمتلك مهارات اتصال عالية

وذلك لتوصيل الرؤية باستمرار، وبطرق جديدة، كما يجب أن يفصل الرؤية حسب احتياجات المنظمة.

وهناك سمة أخرى يعتقد أنها تساهم في القدرة على تطوير وإيصال الرؤية الاستراتيجية، وهي الكاريزما. فالقائد الكاريزماتيكي يخترط في العديد من التقنيات البلاغية التي تعمل على زيادة الإقناع بالرؤية الاستراتيجية. وتشمل هذه التقنيات استخدام الاستعارات، التشبيهات، والقصص، والتكرار. كما أن القادة الاستراتيجيين يتمتعون بالشعبية، والثقة في النفس، ولديهم أسلوب للتواصل الدرامي.

وفيما يلي بعض من السمات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القادة الاستراتيجيين كما حددها (Craig, n, nd):

• القدوة: القادة الاستراتيجيين يكونوا قدوة في الأعمال التي تقود إلى تحقيق الرؤية. إنهم يشكلون الرموز المرئية لما يريدون أتباعهم أن يكونوا عليه، فهم قدوة من خلال جميع أفعالهم وتصرفاتهم.

• التمكين: يتفائل القائد الذي يثق في قدرات أتباعه حيث يحول لهم العمل في اتجاه الرؤية. إن القادة الاستراتيجيين واثقون من أن الأتباع سيعملون نحو رؤية مشتركة بدلا من الأجندات الشخصية، خاصة إذا تم تمكينهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة، حيث أكدت الدراسات على أن التوقعات العالية من القيادات ترفع من مستوى أداء المرؤوسين.

• بناء الصورة: يتسم القادة الاستراتيجيين بحرصهم الشديد على بناء صورة إيجابية وافية عن الرؤية وعن أنفسهم. ويعكس هؤلاء القادة تلك الصورة في حياتهم العملية، وحياتهم الشخصية، والملابس، والسلوكيات. أيضا، فالقادة الاستراتيجيين

غالبا ما يتحدثون إلى الآخرين من أجل تقديم الصورة المطلوبة بطريقة دراماتيكية جذابة.

• المخاطرة: يتميز القادة الاستراتيجيين بأنهم ينخرطون في سلوكيات غير تقليدية، وربما يعملون ما قد يرى المرؤوسين بأنها تضحيات من قبلهم. (من وجهة نظر القائد، قد لا تكون هناك تضحية، ولكنه قد يركز على تحقيق الرؤية). يعمل القادة الاستراتيجيين على تقييم الخيارات بعناية فهذه المخاطر ليست عمياء، ولكن يتم حسابها. ويحرص القادة الاستراتيجيين على سلوك المخاطرة هذا لأنه يشجع على التغيير والابتكار ويساعد في تحدي الافتراضات القائمة.

• الدعم: القيادة الاستراتيجية تدعم الأتباع من خلال الاهتمام الشخصي بكل منهم. فالقيادة الاستراتيجية تولي الدعم العاطفي أثناء الأوقات الصعبة أو عندما يشعر الأتباع بالإحباط. ويمكن أن يقدم هذا الدعم للأفراد أو الجماعات، كما أن القائد يحرص على أن يقوم بدور المدرب لأتباعه لتسمية قدراتهم وتسهيل مهمتهم في تأدية العمل.

• التأقلم: تمثل الاستجابة للبيئة المتغيرة سمة أخرى للقيادات الاستراتيجية، فالقادة الاستراتيجيين يظهرون مرونة في أساليب حل المشكلات. ويتمتع أولئك القادة بفعالية عالية في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لمنظمتهم بحيث تكون استجاباتهم سريعة عند الحاجة.

• محفزة فكريا: يتمتع القادة الاستراتيجيين بالقدرة على تحفيز أتباعهم لتغيير انطباعاتهم وافتراساتهم حول الأشياء لرؤية العالم بطرق جديدة، ولتحدي الاسئلة

النمطية أو التعميمات الشائعة. وقد تكون أفكار القائد الاستراتيجي مختلفة من المعتقدات الموجودة عليها أتباعه، ولكنه يستطيع إقناع أتباعه وتغيير أفكارهم بناء على ما يظهرونه من التزام وثقة عالية.

• تطوير المنظمة؛ يتميز القادة الاستراتيجيين بالقدرة على قيمة الظروف التنظيمية التي تسمح للأتباع بمتابعة تحقيق الرؤية دون أن تعيقهم الهيكلية عن ذلك، بحيث يمكن للأتباع العمل بكفاءة ودون بيروقراطية. انهم يحرصون على اختيار وتدريب الاتباع الذين لديهم استعداد وقادرين على العمل نحو الرؤية مجدية. كما يعملون على تطوير أنظمة الثواب والعقاب لتحفيز أتباعهم للسعي نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

والقيادة الاستراتيجية موجودة بعضها ظاهر واضح، والبعض الآخر يعمل بحدوء في مكان ما من العالم، وتتميز بالنظرة لمن سبق من القيادات الاستراتيجية الماضية والمعاصرة كملهمين لهم، وحكماء ومشجعين لتقدمهم في طريق استشراف المستقبل، حيث يوصفون بالآتي (Beckwith, m, 2002):

١. نشر بذور الرؤية بين الآخرين حيث تبت جذورا لتصبح حقيقة في المستقبل.
٢. المشي بروعة مع تحدي الخط الدقيق بين الحياة الملهمة أو الخدس أو الانعكاسية وبين الحياة الحقيقية أو الآثار أو الأنظمة أو القوة الخاصة للاهتمامات.
٣. يشكلون قناة بين الاعتقادات العليا والحياة الحقيقية الملموسة بالحكمة وعشق الرؤية.

٤. يأخذون الآخرين للمستويات العليا للقيم البشرية ويجنبونهم المخاطر من خلال التركيز على جذبهم للأعلى بقوة وتحفيز الإمكانيات العظيمة فيهم.
٥. المتابعة لتجاوز نطاق واسع من التحديات ومن عدم التأكد، والتغلب على سيطرة المطامح الشخصية والهزائم التي تحول دون تحقيق جذب الآخرين للرؤية.
٦. الإحساس بالراحة من خلال دعم وتشجيع ومعاودة المؤمنين بالرؤية.
٧. القدرة على تشجيع الآخرين لبنى الرؤية.
٨. ملازمة الحاجات والدوافع الداخلية للآخرين أكثر من الحاجات والدوافع الخارجية.

يرى Mclaughlin (2001) بأن السمات الشخصية والعملية للقادة الاستراتيجيين هي التي تمكنهم من تسخير سحرهم وجاذبيتهم وتألقهم لتحريك الأتباع نحو الأهداف العليا، وهي التي تعتمد على التوازن التعبيري بين المجالات الروحية والفكرية والجسدية، ويرى أنها تتطلب ما يلي:

١- الالتزام بالقيم الروحية الجوهرية: فهي تتمثل في تجسيد الفهم لتكامل الشخصية، والتألق في إدراك الطاقات والحيوية والإرادة، وفي امتلاك الإرادة التي تعتبر صفة روحية تجعل القائد يبرز في مجاله. ويكون ذلك أيضا أبعد من الاهتمام النفسي والقدرة على عكسه، فهو القدرة على إيجاد الاتجاه من خلال إحساس داخلي قوي يكرس التمكن والقوة للارتقاء وممارسة القيادة التبوية للمنظمة.

٢- الوضوح والرؤية الإلهامية: وتعتمد على القدرة الإلهامية والصورة المستقبلية الإيجابية بقدر الفهم الواضح للطريق الموصل لتلك الصورة المستقبلية، وكذلك على القدرة على رؤية القوى الإلهامية خلف الأحداث من خلال فهمها وتألقها لدعم الرؤية. ويؤثر القائد على الأتباع عن طريق القدرة على إرسال رسالة -من خلال تمثيل وتجسيد رؤيته- بالاستمرار في

وقد أضاف روك (Rock,1999) عدة سمات للقيادة الاستشرافية سماها بالأعمدة السبعة، وهي:

١. الإيمان بأهمية وعلو الرؤية.
٢. البراعة في المنافسة، والإقدام على المغامرة.
٣. تشجيع المشاركة في الرؤية.
٤. الثقة في القدرة على تنمية وتطوير الأفكار.
٥. التكامل في العلاقات.
٦. الخدمة الأفضل تقود الربحية.
٧. الحكمة في التفكير، وواقعية الأهداف.

#### ٦. تحديات القيادة الاستشرافية

أشار Martinelli (2011) إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه القادة الاستشرافيين من أهمها ما يلي:

١. قلة الوقت: بذل الوقت في صفات الأمور وليس الضروري منها يقلص الفرص لزيادة الفعالية. كما أن بذل القائد الجهد الكبير في الأمور الصغيرة والروتينية يعد ضياعاً وهدراً لوقته الذي يجب استغلاله في عملية التنبؤ.
٢. تجنب المخاطرة: من معوقات القيادة الاستشرافية الخوف وعدم الإقدام وحيث أن المبادرة والإبداع تتطلب أساليب وأدوات جديدة فالمغامرة لا تعتمد على الأدوات التقليدية والعمل المبرمج.

التأكيد على الرؤية وإبداع في المجال الذي يمكن من نقلها للواقع. القدرة على رؤية القوى الإلهامية خلف الأحداث من خلال فهمها وتأليفها لدعم الرؤية.

٣- القدرة على تحريك الطاقات للمستويات العليا بتقديم رؤية واضحة للممكن. وهذا يلهم الناس للوضع الأفضل من واقعهم بتعريفهم بمهارة وكيفية تحقيقه، ثم دفع التغيرات الاجتماعية للظهور. نقل الطاقة للأتباع بإعطائهم زاوية جديدة للأمل وزرع الثقة في تحقيق الرؤية. والتعبير العلي عن الرؤية بالاعتماد على مدلولات المبادئ الإنسانية، عبر الصورة الحديثة والحكم الثابت الذي تخلق ويؤلف ما يقابل حاجات الناس.

٤- تمكين واحترام العلاقات؛ حيث تعد العلاقات القوية بمثابة قلب القيادة الاستشرافية، فهي التي تعكس أسلوب عمق الاهتمام بالآخرين وتعتبرهم أهم مورد. ويتجسد الاحترام كطاقة حيوية في المنظمة عبر مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين، ورعاية الشراكة وخلق الفهم والمعنى المشترك للرؤية مع الآخرين. ولا يتم ذلك إلا بإظهار التقدير والاحترام للآخرين وتطوير روح الفريق والتعلم الجماعي، والاستجابة لحاجات الآخرين وتطوير المشاركة الاستراتيجية لتصميم المستقبل.

٥- أفعال الإبداع والتشجيع: القادة الاستشرافيين يلاحظون على وجه الخصوص أهمية القدرة على تطبيق مبدأ التفكير خارج الصندوق، أي خارج الإطار التقليدي، ولا يتم ذلك إلا بتجسيد التوازن بين التفكير العقلاني والحدسي أو العاطفي، وبالتفكير الواسع والمنظم وكشف نموذج العلاقات لإيجاد المبادرة الإبداعية الاستراتيجية لتحقيق الرؤية. ولا يتم أيضاً إلا من خلال القدرة على توقع التغيرات والمبادرة بالفعل بدلاً من ردة الفعل على الأحداث، وبتركيز على الفرص وليس المشاكل، وباتباع مبدأ أكسب يكسب وليس العكس.

٦- تتسم القيادة الاستشرافية الحقيقية بالقدرة على رسم صورة للموارد الروحية والقدرات المميزة التي يمتلكها القائد، وذلك بتحقيق إرادة البدء بالاعتماد على شيء تؤمن به بقوة، ثم بالاستعداد لتحمل النتائج وقبول النقد.



٣. عدم المشاركة في مجال التخطيط الاستراتيجي: فالتخطيط الاستراتيجي يقدم فرصة للتفكير في التغيرات و الاتجاهات التي سيكون لها تأثير كبير في المستقبل، فضلا عن هذه الفرصة للتفكير في تقديم رؤية جديدة وإحساس نحو الاتجاه المستقبلي ووضع الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة بفعالية لهذه التحديات.

٤. نقص المعرفة في عالم يزداد تعقيدا: فالعالم أكثر تعقيدا اليوم بالنسبة لمعظم المنظمات. وكثيرا ما تفقر القيادة إلى الفهم العميق للتغيرات الحاسمة والاتجاهات والتطورات التي تتحدى الافتراضات الأساسية حول كيفية أنها تتحدد عملها ونجاحها.

٥. التركيز على الجزئيات على حساب الأمور الجوهرية مما قد يفقد القيادة الالتزام.

٦. التمسك بالأساليب التقليدية يعتبر معيقا للبقاء في عالم متغير، حيث ينبغي التغيير الجزئي التدريجي حسب تغير البيئة.

٧. الغموض في تحديد وممارسة أدوار العاملين والعلاقات البيئية.

٨. ضعف المنافسة في الماضي لا تتطلب قيادة استشرافية.

ويرى Martinelli (٢٠١١: ٣٤-٣٦) أنه بالرغم من كون تلك التحديات قد تكون مألوفة إلا أنه يمكن تجاوزها من خلال خمس استراتيجيات تساعد على تبني أسلوب قيادة استشرافية فعال بعيداً عن المعوقات، وهي:

الاستراتيجية الأولى: التركيز على الغايات الجوهرية للمنظمة والتي تضمها الخطة الاستراتيجية، كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والمبادرات.

الاستراتيجية الثانية: إيجاد خطة طويلة المدى لتطوير مستقبل المنظمة القيادي، مثلاً: منهم القادة خلال الخمس سنوات القادمة؟ وما هي الأدوات لتفجير المواهب القيادية؟ وكيفية

تطبيق ذلك؟ ويساعد في ذلك: إيجاد فريق تطوير تنظيمي دائم لضمان استمرارية التغيير في الكادر البشري، وربط تطوير المنظمة بالخطة الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً، مع تعريف المهارات والمعارف والسمات المطلوبة لوضع أولويات الاستقطاب، وتطوير وثيقة مكتوبة للوصف القيادي المستقبلي الذي يعكس تطلعات للمنظمة، وتوجيه الفريق التنفيذي للتطوير لترتيب اجتماعات دورية وفق أولويات ترتبط بالغايات التنظيمية، والمراجعة السنوية أو الدورية لمدى التركيز على الغايات التنظيمية، وتطوير برامج توجيهية للقيادات المستقبلية مع ربطها بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.

الاستراتيجية الثالثة: تطوير رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة وإحيائها في مختلف المستويات عبر الآتي: ملازمة الرؤية لمختلف العمليات المشتركة خاصة صنع القرارات، والسعي لجعل المجتمع شريكا في رؤية المنظمة، وطرح تساؤلات حول مصدر الإلهام والإثارة في الرؤية، ووضع الرؤية محور رئيسي للحوارات في القضايا الطارئة وقضايا التحديات، واستقطاب الرعاية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية لتقويتها في البيئة الداخلية والخارجية.

الاستراتيجية الرابعة: الاستمرارية في متابعة التغيرات الجزئية الحادة من قبل الإدارة العليا، التي تساعد على تنشئة القيادة الاستشرافية، كاتجاهات التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة، وكيفية الاستجابة لها، وكيفية استجابة المنظمات المماثلة. ويمكن مساعدة الإدارة العليا على الاطلاع المعرفي عبر تخصيص وقت خلال اللقاءات الدورية لمناقشة التأثيرات الناشئة عن التغيرات الخارجية والقضايا الرئيسية الطارئة على المنظمة، وتشجيع الجهود الفردية للبحث عن المعرفة المتعلقة بتأثيرات تلك التغيرات على المنظمة، وتزويد الإدارة العليا بشكل دوري بموجز حول التغيرات المستقبلية، وتشجيع المخراط الإدارة العليا في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

الاستراتيجية الخامسة: مواكبة التغيرات في متطلبات المستفيدين أو العملاء، وذلك بالتعرف على مختلف المعلومات ذات الصلة بتوجهات وأفكار وتقييم واحتياجات المستفيدين للمنظمة

وخدماتا. ويمكن تطبيق بعض الأنشطة التي تساعد الإدارة العليا على ذلك مثل: تنظيم اجتماعات دورية تجمع بين القيادة والمستفيدين لتسهيل تبادل المعلومات، والاستفادة من خبرات العاملين في المنظمة والمعلومات المتوفرة عن العملاء التي تمتلكها المنظمة، وتأسيس نظام معلوماتي عن مجال نشاط المنظمة لدعم قرارات وأنشطة الإدارة العليا.

### ثالثاً: القيادة الأخلاقية Moral Leadership

يعد اتجاه القيادة الأخلاقية من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة حيث تمثل أبعاد هذا النمط القيادي محورا هاما لجميع أنماط القيادة الأخرى. كما يعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية لاسيما في الوقت الحاضر وفي المنظمات المعاصرة، حيث التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة، ومختلفة. وتتعاظم أهمية القيادة الأخلاق في الإدارة لأنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالتوجهات الحديثة في الإدارة والتي تنادي بالشفافية الإدارية وتطبق أساليب فاعلة في التعامل مع الموارد البشرية من خلال تمكين العاملين وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة بحيث يصبح العاملين أكثر التزاما وأكثر مسؤولية واستقلالية في العمل.

#### ١- مفهوم وتطور القيادة الأخلاقية

الحُلقُ بضم الحاء وسكون اللام وضمها هو السجية كما قال الجوهري في مختار الصحاح، وحقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة. وذكر ابن منظور في لسان العرب (٢٠٠٧) أنها نفس وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الحُلق، بفتح الحاء، لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة. ويمكننا ومن خلال هذه التعريف إدراك أمور هامة ثلاثة، هي: أن الحُلق يدل على الصفات الطبيعية في خلق الإنسان الفطرية (الصفات الكامنة في النفس البشرية). و أن الأخلاق تدل أيضاً على الصفات التي اكتسبت وأصبحت كأنها خلقت مع طبيعته. وأن للأخلاق جانباً نفسياً باطنياً، وجانباً سلوكياً ظاهرياً.

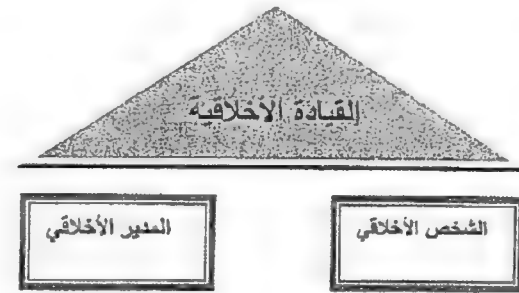
ويصعب تعريف الأخلاق بشكل محدد يحظى بالقبول من الجميع، ولكن الأخلاق في الفلسفة تعني بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في إطار الخدمة العامة فيقصد بأخلاق الإداري ضوابط السلوك للموظف العام التي تتعلق بما يجب أن يفعله، وهي تعكس قيم المجتمع (الطراونة، ٢٠١٠). ويشير كيران (Kiran, ٢٠٠٧) إلى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ المعيارية من الأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات. ويشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وآراء الفلاسفة والعلماء المصادر الأساسية لعلم الأخلاق وأساس تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (حصانين، ٢٠١١).

ويمثل مفهوم القيادة الأخلاقية مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد بالإضافة إلى ممارسة دوره التأثيري في نقل هذا السلوك للاتباع ووضع الأخلاق على جدول الأعمال الإدارية (Akker, L, Heres, L, Lasthuizen, K, 2009). كما ينظر الى القيادة الأخلاقية على أنها إظهار السلوك المناسب من قبل القائد من خلال الأفعال الشخصية، والعلاقات المتبادلة، والعمل على تبني الأفراد لهذا السلوك من خلال: الاتصالات والإقناع وصنع القرارات (Kanji, Lipicnik, Tekavcic, 2010). وهذا التعريف يتضمن:

- ١- أن القائد الأخلاقي يعتبر قدوة للأفراد.
- ٢- أن القائد الأخلاقي يبرر سلوكه من خلال الإقناع.
- ٣- أن القائد الأخلاقي يعمل على صياغة منظومة للمعايير الأخلاقية.

ويوضح (Trevion & Brown, 2006) أن القيادة الأخلاقية تنشأ عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين مهمين، هما: جانب الشخص الأخلاقي moral person وجانب المدير الأخلاقي moral Managing، فالقائد يجب أن يثبت في البداية أنه شخصا أخلاقيا يظهر السلوك المناسب الذي يشعره بأنه متفرد بنفسه من الزاوية الإنسانية. لذلك تعكس

الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية بالغير والتعاطف معهم والإنصات لهم بعض من السمات والسلوكيات المرتبطة بكون القائد شخصا أخلاقيا، كما أن القائد يجب أن يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة في السياق الاجتماعي المحيط به من خلال كونه قائدا أخلاقيا يستخدم السلطة الرسمية المخولة له في وضع المعايير الأخلاقية ومكافأة السلوك المتترم بها ومعاقبة السلوك المخترق لها، وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ العاملين بها ومناقشة القضايا الأخلاقية. ويوضح الشكل التالي (حسانين، ٢٠١٢) جانبي القيادة الأخلاقية كما تم توضيحه سابقاً.



المصدر: حسانين، ٢٠١٢

ومن أهم من كتب عن هذا النموذج ستيفن كوفي حيث أضاف إلى سمات الرجال الناجحين السبع صفة ثامنة خصص للحديث عنها كتاب منفرد من كتبه. كما أن من هيفيتور (١٩٩٤) وهو من الكتاب المشهورين أكد على دور القيادة الأخلاقية في مساعدة الأفراد للتعامل مع الصراع داخل المنظمات وشار إلى أنه من أهم المسؤوليات التي تقع على القائد هي العمل على خلق جو عمل يتسم بالتعاطف والثقة، بالتركيز على قيم الأتباع، وقيم المنظمات التي يعملون فيها، وقيم المجتمعات التي يعيشون فيها والحو والمساعدة الأتباع لتغيير

وتتم عندما تواجه مع المواقف الصعبة. كذلك كتب بيرنز ١٩٧٨ عن مفهوم الأخلاق عند تقديمه للقيادة التحولية، وأشار إلى دور القائد في إلهام الرؤوسين ورفع المعايير الأخلاقية لديهم والتأكيد على القيم مثل المساواة والعدالة والحرية، ثم أضاف جرين ليف أن على القادة الأخلاقيين أن يهتموا بمصالح أتباعهم وأن يتعاطفوا معهم وأن يقدموا لهم الرعاية والعناية (Northouse, 2010).

### ٣- مميزات القيادة الأخلاقية

يرى KRAEMER (٢٠١١) بأن الناس يريدون القيادة الأخلاقية أكثر من أي وقت مضى وذلك لأنها تركز على القيم المبنية على عدد من المبادئ الأساسية، حيث يضع القادة الأخلاقيون هذه المبادئ أمام أعينهم عندما يقومون بتحديد أهدافهم ويسعون إلى الالتزام بها. وهذه المبادئ الأربعة هي:

١- التأمل الذاتي: إن القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية. يجعل التفكير الذاتي من القائد متخذ قرار ناجح يزن كل الاعتبارات والعواقب التي تنطوي عليها قراراته.

٢- التوازن والمنظور: إن العالم ليس أسود وأبيض فقط. ينبغي على القادة أن يدركوا هذه الحقيقة الأساسية وأن يعملوا وفقاً لها. ولكن هذا يتطلب التوازن والمنظور. هذا يعني أنه على القادة أن يرحبوا بمختلف وجهات النظر، بما فيها تلك التي يختلفون معها. والقائد المتوازن يكون لديه عقل متفتح ورغبة في الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدة الآخرين على التعبير عن كل أفكارهم بدلاً من مجرد تأكيدهم على أفكاره هو.

٣- الثقة الحقيقية بالنفس: الحقيقة أي المستندة إلى الواقع وليست الثقة المبنية على الأوهام أو الأكاذيب والمغالطات. الثقة الحقيقية بالنفس ليست فقط الثبات الداخلي وإنما هي الثبات المبني على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في حياته.

٤- التواضع الحقيقي: يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات وألا ينسى المرء كيف كانت بداياته، وأن يتذكر دائماً أن المواهب توجد في البشر من مختلف المستويات. إن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن.

إن القادة الذين يستخدمون هذه المبادئ الأربعة في حياتهم العملية والشخصية يصرون قدوة لموظفيهم. عندما تحول الشركات قيمها إلى دليل إرشادي فإنها لا تتجاوز حدودها؛ أما الشركات التي تتجاوز الحدود القانونية فإنها تنتهي دائماً إلى الوقوع في ورطة ما. لمجد أن المنظمات التي تحترم القيم حقاً، تقيم بأداء ما هو صحيح. وتتطلب قيادة هذه المنظمات إدارة متفوقة، حيث تتضمن أربع عمليات إدارية تعمل جنباً إلى جنب، وهي:

العملية الاستراتيجية: بدلا من وضع خطة استراتيجية محددة بزمان معين، يكون العمل على أساس مستمر مع التركيز على وضع المنظمة الحالي وما تسعى للوصول إليه.

العملية البشرية: تكوين وقيادة فريق جيد يمكنه تحقيق الأهداف.

العملية التشغيلية: التأكد من أن عمليات التشغيل اليومية في المنظمة تدعم الأهداف بعيدة المدى.

عملية القياس: لتحقيق النجاح، ينبغي قياس ما يحركه الموظفون من تقدم.

### ٣- سمات وخصائص القيادة الأخلاقية

أشارت الدراسات (Zhu, ٢٠٠٨) إلى عدد كبير من السمات الواجب توافرها في القيادة الأخلاقية ومن أهم تلك السمات ما يلي: المصداقية، والأمانة، والعدالة (توزيعية وإجرائية وتعاملية)، والرحمة، والإيثار، والآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية.

وما لا شك فيه أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمناً إيجابياً على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك اللاأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً

عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة. أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بأمان النفسي، وممارسة السلوك المعن فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتعاون بمستقبل المنظمة.

وقد أكد توماسجان أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً. أما سوترلاند فقد أشار إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومظاهر الالتزام التنظيمي، والدافعية الإلهامية وتساعد القيادة الأخلاقية قيمة التنظيمية وغرس القيم الأخلاقية وتنمية الهوية الأخلاقية في المنظمة والموظفين بشكل مباشر (Zhu, ٢٠٠٨).

يتحقق الكثير من الفوائد من استخدام القيادة الأخلاقية والتي تنعكس على الموظفين والمنظمة بالكثير من الإيجابيات. ومن تلك الفوائد رضا الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية، ورضا العملاء، والاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز الثقة في مكان العمل، والتعاون بين جميع العاملين، ورفع مستوى الابتكار في المنظمة.

### ٤- دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القائد الأخلاقية والالتزام المرؤسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل فالقادة الأخلاقيون يعملون على تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها الأتباع باتصافهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، وقد يكون هذا الاتصال مباشراً، ويكون ذلك بالتصريحات من خلال الحوار حول المضامين الأخلاقية في مكان العمل، أو غير مباشر، ويكون ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكية المختلفة، ومن أهم السلوكيات التي يتعين على القائد التحلي بها (أكريم، ٢٠١٢)، ما يلي:

توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل.

مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل.

اتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية في العمل.

دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وبما لا شك فيه أن القيم الأخلاقية التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية تمثل قوة مسيطرة وعميقة وغير مرئية في كثير من الأحيان داخل المنظمة، وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تنظيم المشاريع، ولا يوجد هناك قيم أخلاقية أكثر أهمية من القيم ذات العلاقة بالقيادة. والقيم الأخلاقية هي بالتالي التي تشكل المواقف الأساسية التي تؤثر على سلوكيات أو حالات القيادة الأخلاقية، ولها أهمية كبيرة لقيادة وتنظيم المشاريع الناجحة. وبشكل عام، تركز هذه القيم الأخلاقية على منظور الإنصاف والعدل، والصدق، والانضباط والحرية والمساواة والانسانية، والولاء والوطنية والتقدم وتحقيق الذات، والبراغماتية، ومن باب الجملة الإدارة والتعاون (Yukl, 234: 1998). ذلك هو الواضح في الشخصية القيادية الأخلاقية المرتبطة بالقيم المهنية. وفي معظم الحالات لا يمكن فصل ما يحصل في المشاريع والأنشطة الشخصية عن الساحة المهنية، حيث أن القيم القيادية تتركز في أعماق القائد. وعندما يركز القائد على مبادئ أخلاقية مبنية على القيمة المضافة منها، فإنه يكون قادراً على العمل وفقاً لأولويات التميز المؤسسي بتراهة، حيث يجعل خيارات بناء علاقات ذات مغزى خيارات دائمة ومثمرة في المنظمة.

لا بد أن ندرك حقيقة أنه على الرغم من أن قيم القائد يمكن أن تتغير بعض الشيء في حياته، إلا أننا يجب أن نعلم بأنها قد نشأت وترسخت في وقتاً مبكراً نسبياً (Hughes, 167: 1999, Ginnett and Curphy). ومع ذلك، فإن الغرض هنا ليس لمناقشة تنمية القيم، ولكن التعرف على القيم التي تمثل أهمية أساسية لنجاح تنفيذ استراتيجيات القيادة الأخلاقية، والتي تسهل تحقيق التميز في المنظمة. وقد خلص الباحثين في

القيادة إلى أن هناك نموذجاً من أربعة قيم أساسية يشكل مفاتيح هامة لنجاح الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي هي الاستمتاع بالعمل، والامل في الاداء المميز، والاحسان إلى الآخرين، والسلام معهم.

وفي هذا السياق، يشير الاستمتاع بالعمل والإشعاع من داخل روح الفرد من الود الحقيقي والبهجة والايجابية التي يظهرها في العمل. ويعرف الأمل والاعتقاد بأن الفرد يستطيع أن يحدد الأهداف، ومعرفة كيفية تحقيقها، وتولد الدافع المناسب لإنجازها. ويفهم الاحسان من خلال ردة فعل القائد الأخلاقي و روح الصبر واللفظ والتقدير والقبول والدعم للآخرين. والسلام مع الآخرين يعبر عن البعد عن الصراع الذي قد يقرضه القائد على نفسه أو على الآخرين، فضلاً عن الشعور بالقيمة الشخصية والرفاه والأمن. إن قادة المبادرة الأخلاقية الناجحة يدركون أن هذه القيم يجب أن تكون أدوات دقيقة تلهم، وتوحيد العاملين. كما يعتقدون بأن العاملين معهم قادرين على تولى زمام الأمور وتحقيق المبادرات على أساس القيم المتفق عليها.

#### رابعاً: القيادة الخدمية Servant Leadership

ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في القيادة لتواكب حاجة المنظمات في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات ولقد حاولت الكثير من الدراسات تلمس أفضل أساليب القيادة للرقي بدور القائد نحو الأفضل من خلال تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات الموظفين. وتوصل بعض الباحثين إلى اتجاه جديد من اتجاهات القيادة قد يمثل نمطاً قيادياً جديداً قديماً، حيث أنه يقوم على أفكار قديمة وضعت في إطار جديد، وأطلق عليها مسمى القيادة الخادمة أو الخدمية. ويقوم هذا الاتجاه القيادي على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة.

ومن ثم فإن ممارسة القيادة الخدمية تختلف عن الأنماط الأخرى للقيادة، من حيث تركيزها على تلبية احتياجات المرؤوسين، ومن حيث أنه لو تم معاملة المرؤوسون كغاية بحد ذاتهم وليس كوسيلة لتحقيق الغايات فسوف يرتقون بقدراتهم إلى مستوى اللدوة، الأمر الذي سيمكنهم من الوصول بأدائهم إلى المستوى الأمثل (عبد العزيز: ١٤٣٥هـ).

كان أول من استخدم مسمى "القيادة الخادمة" أو "القيادة الخدمية" هو Robert K. Greenleaf في مقال له نشر عام ١٩٧٠م. ويرى إن القائد الخادم هو موظف خادم أولاً. وهذا يبدأ مع شعور طبيعي أن الشخص يريد أن يخدم، أي يخدم أولاً قبل أن يقود، ثم أن ذلك الاختيار الواعي قد يدفع الشخص إلى التطلع للقيادة لاحقاً. وهذا الشخص مختلف بشكل واضح عن غيره حيث أنه هو الخادم أولاً ثم القائد، ربما بسبب الحاجة إلى قدنة حلة السلطة غير عادي أو لاكتساب الممتلكات المادية. فإن يكون الشخص قائد أولاً، وخادماً أولاً يعني نوعين متطرفين من القيادة، وبينهما منطقة رمادية قد تكون جزء من الطبيعة البشرية.

ظهر مصطلح القيادة الخدمية لأول مرة في مقالة نشرها Greenleaf عام 1970، وأوضح فيها أن مفهوم القيادة الخدمية يعني الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية و تفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم بحكمة (Dierendonck & Nuijten 2011). كما أشار Greenleaf إلى أنه استمد أفكار هذه النظرية من مدرسة العلاقات الإنسانية (Greenleaf, ٢٠٠٥).

ويعني مفهوم القيادة الخدمية الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية وتفعيل دور الآخرين

من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم (Dierendonck & Nuijten, 2011).

وتركز القيادة الخدمية بالدرجة الأولى على نحو ورفاه الناس واجتماعات التي ينتمي إليها القائد الخدمي، بينما القيادة التقليدية تنطوي عموماً على تراكم وممارسة السلطة من جانب واحد في قمة الهرم، مما يجعلها قيادة مختلفة تماماً. إن قوة القائد الخادم تنبع من كونه يضع احتياجات الآخرين أولاً، ويساعد الناس على تطوير أدائهم ليكون عالياً ما أمكن. وقد كتب عن فلسفة وممارسات القيادة الخدمية العديد من المهتمين بطرق شتى وتناولوا تطبيقات ذلك الاتجاه القيادي التي تمت في سياقات عديدة. ومن بين المدافعين الأكثر إسهاماً في الدفاع عن القيادة الخدمية ستيفن كوفي، بيتر سنجر، سكوت بيك، مارغريت ويتلي، ماري آن كوبر ودوان ترامبل، لاري سيرز، وكيت كيث (Bass & Avilio, 1994).

#### ١- مفهوم وتطور القيادة الخدمية

لم يظهر هناك أي تعريفات محددة للقيادة الخدمية، وبدلاً من ذلك، ركز الباحثون على سلوكيات القيادة الخدمية، وعلى تفوذهم على أتباعه. وقد أكد بعض المهتمين على أنه يمكن أن يتم تدريب القيادة الخدمية على جوانب مختلفة تتعلق بالجانب الروحية والأخلاقية، فعلى سبيل المثال يرى سيمز (Laub, 1999) بأنه يمكن اعتبار القيادة الخدمية تقديراً للكرامة الشخصية للقائد، وتشجيعاً للاتباع لاستحضار أكبر قدر ممكن من الطاقة الإبداعية الفطرية لدعم القيادة. ولخص Laub (١٩٩٩) مفهوم القيادة الخدمية والقائد الخدمي في نموذج المنظمة الخدمية. ووفقاً لذلك النموذج يمكن تصور القيادة الخدمية على النحو التالي: القيادة الخدمية هي فهم وممارسة القيادة من خلال وضع مصلحة الاتباع قبل المصلحة الذاتية للقائد حيث تسمى القيادة الخدمية قيمة الاتباع وتطورهم، وتتم بناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة من أجل خير تلك الاتباع، وتتقاسم السلطة والوضع من أجل الصالح العام



لكل فرد، وتسعى إلى التنظيم الكلي وخدمة المنظمة. وعلى الرغم من أهمية المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، فمن الواضح أن احتياجات أعضاء المنظمة توضع في الأولوية على النجاح التنظيمي.

وقد عرف هاتنز -مؤلف كتاب كيف تصبح قائداً خادماً- القيادة الخدمية بأنها مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة (هاتنز، ٢٠٠٦). ويدافع هاتنز عن هذا الأسلوب الشديد/اللين في القيادة، والذي يحول الرؤساء المديرين إلى مدرّسين معلمين ناصحين بقوة. وما يعنيه هاتنز بكلمة الشديد هو أن القادة الخادمين يمكن أن يكونوا أقوياء وصارمين، بل وحتى مستبدين عندما يتعلق الأمر بأساسيات إدارة المنظمة أو المشروع، وهي: تحديد الرؤية والرسالة - القيم والقواعد التي تحكم مسيرة المنظمة - وضع المعايير وتحديد المسؤوليات. إن القادة الخدميين في رأي هاتنز لا يفرضون أو يجبرون عملية تصويت أو اقتراع عندما يتعلق الأمر بتلك الأسس الجوهرية. ولكن بمجرد أن يتم تحديد الطريق يقوم هؤلاء القادة بقلب الميكل المؤسسي للشركة رأساً على عقب، حيث أنهم يركزون على منح الموظفين كل شيء يحتاجون إليه من أجل الفوز والنجاح، سواء كان هذا الشيء هو الموارد، أو الوقت، أو التوجيه والإرشاد، أو التحفيز والإلهام. وهؤلاء القادة يعرفون أن العمل على خدمة الناس وإعدادهم بما يحتاجون إليه، والمشاركة بقلوبهم وعقولهم، هي أمور تدعم فهم قوة العمل لفوائد وميزات النضال من أجل الصالح العام للجميع، ويكون التركيز على منح السلطة وعلى التأثير الإيجابي وليس النفوذ، وهذا كله ببساطة يعني مفهوم القيادة الخدمية (صفحتين ٢٠١٠). وقد أشار عدد من الباحثين (Ruíz وآخرون ٢٠١٠) إلى أن القائد الخدمي يصلح لنوع معين من المنظمات وهي المنظمات الخدمية أو غير الربحية والمؤسسات التعليمية التي تعمل في بيئات خارجية مستقرة إلى حد ما، كالجوامع.

### ٢- خصائص وسمات القيادة الخدمية

يمكن ملاحظة أن للقيادة الخدمية عدد من الخصائص والسمات التي اختلف الكتاب حول عددها وتفصيلها، ف يرى Patterson (2003) أن منها: التمكين، والتواضع، وحب خدمة الآخرين، والرؤية، والإيثار، والثقة. بينما يرى Page & Wong (2003) أن منها: تمكين وتطوير الآخرين، والتواضع، والانفتاح على الآخرين، وخدمة الآخرين، والقيادة التشاركية، والقيادة الشجاعة، والقيادة ذات الرؤية المخففة للمرؤوسين. وبما أن الآراء تتشابه بشكل أو بآخر، فإنه يمكن تفصيل تلك السمات كما خصها Spears (1996) في عشر خصائص، هي كما يلي:

١- الاستماع؛ حيث يعمل القائد الخدمي على تعزيز مهارات التواصل من خلال الالتزام العميق بالاستماع باهتمام إلى الأتباع. ويسعى أيضاً إلى تحديد وتوضيح إرادة الجماعة، حيث يكون تقبل الاستماع والتأمل ضروريين لنمو القائد الخدمي.

٢- التعاطف؛ القائد الخادم يسعى إلى فهم الآخرين والتعاطف معهم، كما أنه يتقبل الآخرين ويعترف لهم لرفع معنوياتهم. كما أنهم يفترضون حسن النوايا لدى البعض الآخر، حتى لو اختلفوا مع سلوكهم أو أداؤهم.

٣- التعالي والمعنويات العالية؛ القادة الخادمون بارعون في تحقيق التعالي للآخرين ولأنفسهم ورفع الروح المعنوية بشكل دائم. إنهم يعملون على جعل الجميع يشعر ببعضه من خلال المساعدة على شفاء الأرواح المكسورة والتشجيع، فهم يتبادلون مع الأتباع البحث عن الكمال.



١٠- بناء المجتمع؛ يشعر القادة الخدميين بأن حياتهم مكرسة لإعادة بناء الإحساس بالانتماء للمجتمع التي ضاعت مع التحول إلى المؤسسات الكبيرة.

### ٣- مقومات القيادة الخدمية

يضم أسلوب القائد الخدمي كما يراه Greenleaf (٢٠٠٥) بعدد من السمات أهمها: خدمة الآخرين، ونهج شامل للعمل، وتعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع، وتقاسم السلطة في صنع القرار، والمرونة والتفويض.

كما أن هناك عدد من الركائز أو المقومات التي تقوم عليها عملية القيادة الخدمية، والتي تساعد في تشكيل القائد الخدمي. وعند التأمل فيها نجد أنها لا تخرج عن أن تكون تلك المكونات، مقومات شخصية، ومقومات ذاتية، ومقومات مهارية. ويمكن رصدها (البداح، ٢٠١٣) على النحو التالي: الإيمان، والجد، والتخطيط، والتفكير في الواجبات لا الحقوق، والاهتمام بالأشخاص، والثابرة، والانضباط، والاستقامة، وحب العمل، والنيات على المبدأ، والتواصل الجيد مع الآخرين، والقدرة على تحفيزهم، والصدق الذي يبني الثقة، والاحترام، والنيات، والالتزام، والايثار، والصبر، والتسامح، والكرم، والتواضع.

وقد دار جدل طويل لدى العاملين والمتخصصين في علم الإدارة هل القائد الخدمي يولد أم يصنع؟ وقد أتحه البعض نحو القول بأن القيادة يمثلها جوانب صلبة توجد مع الشخص ولا يدرب عليها أو يكتسبها كالكارزما وغيرها، وذهب الفريق الثاني - وهو الغالبية - إلى أن المهارات القيادية يمكن أن تكون مكتسبة، وتُصنع جراءها القيادة. وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب حصر سمات وصفات القائد الخدمي، غير أنها تشكل منظومة من القيم العليا المؤثرة

وتؤكد دراسة Sarros & Sendjaya (٢٠٠٢) أن مفهوم القوامة هو أساس الرغبة في أن يكون القائد مسؤول عن رفاه المجتمع. ودالما ما يشير الحكام والزعماء بأنهم

٤- الوعي؛ القائد الخادم يحمل الوعي العام لما يجري في المنظمة، فهم يمتلكون شعور قوي بالوعي الذاتي وفهم القضايا التي تنطوي على الأخلاق والقيم. وكثيرا ما يوصف القادة الخدميين على أنهم مع كل ذلك مزعجون ومتنبهون.

٥- الإقناع؛ يعمل القادة الخدميين على توظيف الإقناع بدلا من موقف السلطة عند اتخاذ القرارات داخل المنظمة، فهم يفضلون إقناع الأتباع بدلا من إجبارهم، فهم فعالون جدا في بناء توافق في الآراء داخل المجموعة.

٦- تصور مفاهيمي عال؛ القائد الخدمي لا يتعامل فقط مع التفكير والأهداف القصيرة الأجل، بل إن تفكيرهم يمتد ليشمل التفكير النظري الأوسع نطاقا والأهداف طويلة الأجل. ويمكن للقادة الخادمون تغذية قدرات الآخرين بأحلام كبيرة، والتفكير فيما وراء حقائق اليوم.

٧- الاستبصار؛ يستطيع القادة الخدميين فهم الدروس من الماضي، ورؤية حقائق الحاضر، وتوقع العواقب المحتملة للقرارات، فهم بارعون في التفكير البديهي.

٨- ملتزمون؛ القادة الخادمون ملتزمون يجعل مؤسساتهم مسئولة عن تحقيق الصالح العام للمجتمع، كما أنهم ملتزمون بتلبية احتياجات الآخرين.

٩- ملتزمون بتسمية الآخرين؛ يعتقد القائد الخادم بأن القيمة الجوهرية للناس تكمن في حقيقتهم كبشر وليس كعاملين، إنهم يشعرون بالمسؤولية عن رعاية النمو الشخصي والمهني والروحي للموظفين.

خدام لشعوبهم التي أركلت أمر إدارتها وتحسين حياتها إليهم. ومن المؤكد أن مصدر القاعدة التحفيزية للقيادة الخدمية يكمن في تحقيق المبادئ والقيم والمعتقدات بالإضافة إلى التواضع والرؤى الروحية لهذه العوامل الجوهرية المحفزة التي تمكن القادة من ممارسة دورهم الخدمي. ولعل من المهم الإشارة إلى أنه من الخزن أن لا يجد هذا الاتجاه القيادي رواجاً كبيراً في المنظمات العربية والإسلامية على وجه الخصوص على الرغم من أن فكرة وأسلوب عمل القيادة الخدمية هي فكرة أصيلة في الدين الإسلامي، ولكنها غير مطبقة بشكل كبير في الدول العربية والإسلامية. وقد يعود السبب إلى أن بعض القياديين لا يرون في القيادة الخدمية أسلوباً صحيحاً للقيادة حيث سيطرة عليهم فكرة السلطة المطلقة، فهم يعتبرونها مؤشراً على الضعف وعدم الثقة بالنفس أو الخوف، أو أنهم يكتفون بالتخلي ببعض السمات مع تبني اتجاهات قيادية أخرى.

#### خامساً: القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

ظراً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية وغيرها ظهرت الحاجة إلى قيادات تتواءم مع هذا النمط الحياتي المتغير، وهذا ما دفع إلى بروز الاتجاه الجديد في القيادة الذي يقوم على استغلال الفرص واستثمارها بما يحتويه ذلك من مخاطر، وهذا أصبح ما يسمى فيما بعد بالقيادة الريادية.

تعتبر الريادة في الأساس هي طريقة تفكير تربط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة واستغلال الفرص والمخاطرة العالية. فمثلاً لجعل الحياة أكثر سهولة في الوقت الحاضر يجب أن يفكرون الجميع وبالأخص القيادات بطرق ريادية في كيفية بناء ممارسات ومؤسسات ريادية في سياق هذا النمط الفكري (Henrichs, 2004 - 84)، حيث يقدم هذا السياق التاريخي مزايا للرياديين المبدعين الذين يستطيعون أن يعرفوا بالشكل الصحيح على

هذه الفرص الصاعدة وترجمتها إلى إنجازات مؤسسية مفيدة. وعلى أساس ذلك فالقيادة الريادية تسعى للإبداع من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وليس بالضرورة أن تكون لديها رؤية محددة، بل تركز القيادة الريادية على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال التركيز على الابتكار والإبداع، وزيادة دخل الأسرة، حتى أصبح صناع المتزل رياديين بطرق كثيرة غير متوقعة (Zimmerman, 2004, A1, A16). وقد تشمل القيادة الريادية جميع المستويات القيادية التنظيمية سواء على مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو الإشرافية. ومن أهم متطلبات القيادة الريادية الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين، مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار.

#### ١- مفهوم وتطور القيادة الريادية

تلعب القيادة الريادية دوراً حيوياً في الاقتصاد العالمي، لأنها تخلق فرص عمل جديدة، وتزيد من النشاط الاقتصادي وتدفع إلى الابتكار. وعلى الرغم من التأثير الإيجابي للقيادات الريادية على الازدهار والنمو العالمي، إلا أنها تظل شريكة غالباً ما يساء فهمها أو يقصر نتيجة لعدم وضوح فكرتها. وبالرغم من أن هناك العديد من الأبحاث الأكاديمية في الموضوع، إلا أنه ليس هناك تعريف عالمياً متفق عليه لقيادة الأعمال، ولكنه يوجد اتفاق حول الصفات والخصائص والسلوكيات التي يتميز بها القادة الرياديون.

إن من أهم ما يميز القيادات الريادية أنها تجمع بين روح المبادرة والقيادة معاً في العملية التي يندمج فيها الابتكار واستغلال الفرصة (Darling et al., 2007). ومن ناحية المضمون، يمكن النظر للقيادة الريادية الناجحة بشكل عام على أنها القيادة من خلال البيئة

مباشرة، وهي عملية خلق قيمة للمشاركين في المؤسسة بواسطة ضم ابتكار فريد من نوعه إلى حزمة من الموارد للاستجابة لفرصة معروفة. ولإنجاز هذه العملية يعمل الرياديون من خلال عقيدة مؤلفة من ثلاثة أبعاد: الابتكارية، وتحمل المخاطر، والاستباقية (Morris, Schindehutte and La forse, 2004; 92). تركز الابتكارية على البحث عن حلول مبتكرة ومفيدة لمشكلات واحتياجات الفرد والتشغيل. وينطوي تحمل المخاطرة في الربط بين الموارد والفرص التي يوجد لديها قدر معقول من احتمال الفشل. أما الاستباقية فمعنية بالتفيل والمساعدة في جعل الأحداث التي تقع من خلال وسائل مناسبة تشمل نموذجياً على جهود الآخرين.

في الواقع يعرف القائد الريادي على الفرصة التي ينبغي عليه الحصول عليها، ثم يقوم بمحشد الأفراد الذين يساعدونه في تحقيقها وتقديم الريادة الضرورية لتطوير أولئك الأفراد أثناء غرس التميز في المنظمة. وتحقق ممارسات القيادة الريادية الناجحة من خلال منظومة من الأنشطة والتحديات المبتكرة الجديدة المليئة بالابتكارات والمفاهيم البازغة الدائمة التغير، وفي الكثير من الحالات لا تصل إلى المستوى المطلوب. وهكذا تعني الطبيعة التفاعلية لهذه الأنشطة الريادية أن أي إطار عمل منظمي يعد لها ينبغي أن ينمي ويسمح بالتغير المستمر في كثير من حالات الصراعات المتتالية (Welsh and Matrarich, 2004; 57, Darling, Keffe and Oleny, 2005; 52 – 53).

ويقود العملية الريادية من يطلق عليه بالقائد الرائد Pinoner، وقد عرفه بعلبيكي بأنه مهّد الطريق ومن يقدم الآخرين ممهداً السبل لهم كي يتبعوه، ويقدم شيئاً جديداً أو يشارك في تطوير شيء جديد. ويعرف السكارنة الريادي (٢٠٠٩: ٥١) "على أنه هو ذلك الشخص الذي يبني ويتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في اخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك أخذ عنصر الخطورة".

ومن ثم يمكن القول أن الريادة طريقة تفكير تربط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة، فمثلاً يصبح صناع المنزل ربايين بطرق كثيرة غير متوقعة وذلك لجعل الحياة أكثر سهولة، ولزيادة دخل الأسرة (Zimmerman, 2004, A1, A16). في الوقت الحاضر، حتى الأطباء والمحامين والمهنيين الآخرين يتعلمون كيف يفكرون بطرق ريادية لبناء ممارسات ومؤسسات في سياق هذه العملية (Henrichs, 2004 – 84). وبين هذا السياق التاريخي مزايا القادة الريادين المبدعين الذين يستطيعون أن يعرفوا بالشكل الصحيح على هذه الفرص الصاعدة وترجمتها إلى إنجازات مؤسسية مفيدة.

يرى Histrich وآخرون (2005:12) أن هناك فرق بين الريادي على مستوى المنظمات والريادة على مستوى الأفراد، فعلى مستوى المنظمات القائد الرائد هو الذي لديه القدرة على الابتكار والابداع ويمتلك المرونة والقدرة على أخذ المخاطرة وامتلاك رؤية ثابتة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأما على مستوى الأفراد فالريادي هو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل خوض مخاطرة جديدة.

وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية، وبصفة خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة إذا أرادت تحقيق قيمة عامة، مثل الجامعات. ويقول هاملتون نائب رئيس جامعة أكسفورد أنه يمكن مواجهة تحديات القيادة الريادية حالياً بالمهارات التي تكون موجودة لدينا كرياديين؛ وتحديدًا تصور الفرصة عندما يراها الآخرون تحدياً، والابتكار في تحفيز الأفراد وفي توفير الموارد النادرة كدافع للتغيير. لا شك في أن الطبيعة الأساسية لمثل هذه القيادة من حيث التفاعل بين الأشخاص المشاركين في هذه العملية سواء القادة أو المتابعين، لذا فهي ليست عمل شخص واحد، بل يمكن تفسيرها وتعريفها باعتبارها مجهود تعاوني بين أفراد التنظيم (Sriyanalugsana, 2008:21).

ويمكن القول بأن القيادة الريادية تعتبر قيادة ابداعية واستباقية في نفس الوقت،

والقائد الرائد هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة، أي أنه المبدع والخلق بشكل استباقي. ويهتم القائد الريادي بالإبداع والمبادرة والمخاطرة وأيضاً الرؤية الناقية، كما أن له قدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس.

وتعنى القيادة الريادية في مجملها باكتشاف مجالات جديدة، وتجاوز كل ما هو معروف، وتساعد في خلق المستقبل، كما تساعد الناس على الاستقرار عندما يحصلون على الفرص التي تضفي عليهم الفرح والأمل في المستقبل. إن ما يصنع القائد الريادي الناجح ليس مركزاً بشكل ضيق على الذكاء أو التعليم أو أسلوب الحياة أو الخلفية فقط، وإنما يوجد ثمة عامل رئيس يبدو وكأنه يحدد النجاح ألا وهو قدرة القائد الريادي على التعامل بفعالية مع الفرص من خلال ديناميكيات بيئة المنظمة، وبالتالي فإنه يمكن ويحفز الناس المعنيين للمشاركة بفعالية وحساس من تحقيق النجاح. ويغرس الرياديون الذين يعملون جاهدين لإرساء دعائم بيئة داعمة من المشاركين وتطويرهم داخل الأفراد الولاء الذي يجب أن يعمل على تعزيز التحقيق المستمر للتميز التنظيمي والنجاح التشغيلي للمنظمة (Mclagan and Nel, 1995; 46).

يقوم القائد الريادي في المنظمة بصياغة رؤية لوضع المستقبلي ليطم تفعيله بواسطة الأتباع، ثم يقوم بتحمل عبء المسؤولية عن التوقع الخاطئ للمستقبل، ويساهم في بناء الثقة عند أتباعه، ويمتص حالة عدم التأكد لتسهيل الإبداع والابتكار (Gupta et al 2004:247). كما أن القيادة الريادية تقوم بإيجاد رؤية مستقبلية حيث تمثل أحد المهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، والتي يتخذ في سبيل تحقيقها العديد من الاستراتيجيات حيث يستطيع أن يحقق الميزة التنافسية لمنظمته.

وتتحقق ممارسات القيادة الريادية الناجحة من خلال منظومة من الأنشطة والتحديات المبتكرة الجديدة المليئة بالابتكارات والمفاهيم الحديثة الدائمة التغير، والتي في

كثيراً من الحالات تصبح خارج المنافسة. وتعني الطبيعة التفاعلية لهذه القيادات أن تتم الأنشطة الريادية في إطار عمل مؤسستيا إذ ينبغي أن يكون مؤيد للتغيير ويسمح بالتغيير بشكل مستمر، وفي كثير من الحالات تكون الصراعات التي تظهر نتيجة لذلك من مسئوليات القيادة الريادية في مجملها حيث ألها معنى باكتشاف مجالات جديدة، وتتجاوز المعروف، والمساعدة في خلق المستقبل، كما ألها معنى أيضاً بمساعدة الناس على الاستقرار والاستفادة من الفرص الجديدة التي تضفي عليهم الفرح والأمل في المستقبل (Mclagan and Nel, 1995; 46).

وفي هذا السياق يوجد اختلاف عميق بين الإدارة الريادية، والقيادة الريادية، ولكن ينبغي على المرء أن يكون على استعداد لإدراك أن كليهما هام، وكلاهما تكوين أساسي في الرياديين الناجحين (Bennis and Nanus, 1985; 21 - 23). وهكذا فإن التمييز أمر حاسم للقادة الرياديين لأنهم أناس يؤدون الأعمال كما ينبغي، ويفعلون كل ما هو صحيح.

وتؤكد الدراسات أن لا ضرورة لأن يكون المرء لامعاً حتى يصبح قائداً ريادياً ناجحاً، ولكن ينبغي على القادة الرياديين فهم الآخرين، وكيف يشعرون، والطرق الأكثر فعالية للتأثير عليهم. فعلى سبيل المثال، في كثير من الدراسات عن القيادة في بيئة ريادية، يتبين أن الريادي المتوسط يقضي جل وقته من يوم العمل مع الناس. وبما أن العاملين يمثلون التكلفة الوحيدة الأكبر في معظم المنظمات الريادية، فإن القيادة الريادية ترى أنهم هم الأصول الأكثر قيمة لأي منظمة (Nurmi and Darling 1997; 55 - 56).

#### خصائص القيادة الريادية

يهتم القائد الريادي بالتحفيز إضافة إلى أنه يتصف بالعديد من الصفات والمهارات الشخصية الأخرى التي تؤثر في الآخرين وتجعلهم يشاركونه في عمله وفي تحقيق رؤيته.

والقائد الريادي يستطيع أن يتجاهل كل شيء، ويخاطر ويأتي بشيء لم يأتي به الآخرون، فالقيادة الريادية مبدعة وسباقه لأمر لم يأتي بها أحد، وفيها ابتكار ومخاطرة عالية. وقد لا يكون القائد الريادي في مستوى إداري أعلى حيث أن القيادة الريادية تركز على الإبداع الجزئي والتوعوي في الخدمات وفي المنتج سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات. ينظر إلى القيادة الريادية الناجحة بشكل عام على أنها القيادة من خلال بيئة تفاعلية، وهي عملية خلق قيمة للمشاركين في المؤسسة بواسطة ضم ابتكاراتهم إلى حزمة من الموارد الأخرى للاستجابة لفرصة معروفة. ويجادل Kuratko (2007) بأن روح المبادرة تتجاوز إنشاء أعمال جديدة إلى استغلال الفرص مما يميز القادة الرياديون بكونها تنطبق عليهم "خصائص الباحثين عن فرص، خارج المخاطر الأمنية، وبعد مثابرة لدفع الفكرة لأن تصبح واقعا من خلال تجميعها في منظور خاص يتبناها القادة الرياديون".

ويستند القائد الريادي في المقام الأول على روح المبادرة الشخصية للأفراد و تدريبهم. وترتبط نظرية القيادة الريادية بسمه القوة مع التركيز على الخصائص الرئيسية لها، مثل: الرؤية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والمخاطرة والمبادرات الاستراتيجية. وتتضح القيادة الريادية من خلال ما يعكسه التفكير الريادي، على أساس الخصائص السابقة في حل المشكلات (Fernald et al, 2005).

ويتميز القادة الرياديون بأنهم أشخاص متفائلون، ولديهم تمكنا قويا من السيطرة، ولهم نظرة ثابتة لاستغلال الفرص، وكذلك استعداد لتحمل المخاطر. كما أن القادة الرياديون يمتلكون عدد من الخصائص التي يتميزون بها، ومنها ما يلي:

١. عقلية استغلال الفرص؛ حيث يرى الآخرون الفوضى تتكرر ولكن يرى القادة الرياديون الفرصة في هذه الفوضى وعندما تلوح امامهم يبادرون لاستغلالها.
٢. قبول المخاطر والفشل المحتمل؛ فكثيرا ما يشهد على القيادة الريادية باستعدادها لتحمل المخاطر كخاصية أساسية. وفي الواقع، يرى البعض أن تعريف المخاطرة

الأكثر استخداما يقوم على روح المبادرة التي تجعل القيادات الريادية يضعون المخاطر في صلب اهتمامها، عندما يتجنب معظم تلك المخاطر.

٣. موضع السيطرة؛ فكثيرا ما يقال أن القادة الرياديون لديهم الرغبة في الاستقلال والسيطرة. ولكن هذه ليست خاصية فريدة بهم، فمعظم الناس يرغبون في السيطرة على حياتهم ومهنتهم. والاختلاف هو أن القيادة الريادية لديها الدوافع و التصرف الدائم بناء على الرغبة في السيطرة والاستقلال. والقيادة الريادية تضع السيطرة موضع الاستعمال في كل الاحوال باستمرار و بشعور من الاستعجال، بمعنى أن لديهم طريقة واحدة هي أنهم ذاهبون لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس باستخدام مفهوم ما يسمى بموضع السيطرة القائم على سرعة التصرف.

كما يتصف القادة الرياديون بأنهم أناس يفعلون كل ما هو صحيح بحثاً عن التميز الذي يمثل أيضا أمر حاسم للمدراء الرياديون الذين يؤدون الأعمال كما ينبغي. ويمكن تلخيص الاختلاف على أنه يكمن في أنشطة التحكم في الموارد وإتقان الإجراءات والأعمال الروتينية التي تسهل الكفاءة للمدير، مقابل الاتصال والتنسيق وعمل الشبكات المكثفة بين العاملين التي بدورها تسهل فعاليته القائد. وهكذا، ترتبط الدرجة التي يتحول بها المدراء الرياديون من خلال فهمهم وتنفيذهم لمهام العمل إلى قادة رياديين، فأولئك الناجحون يعتبرون أنفسهم قادة وليس مدراء، ومعنى ذلك أنهم يركزون اهتمامهم على تميز منظماتهم في جميع الجوانب، وأن أنظارتهم تتجه نحو الرؤية، وبالتالي فإنهم لا يقصرون اهتمامهم على الطريقة والمثل، ولكنهم يهتمون أيضا بمعايير الأداء التي تنطوي على عمل الأشياء الصحيحة.

ويسعى القادة الرياديين إلى فهم الآخرين، وكيف يشعرون، والطرق الأكثر فعالية للتأثير عليهم. وقد أظهرت الكثير من دراسات القيادة في البيئة الريادية أن القائد الريادي يقضي جل وقته اليومي في العمل وهو يتعامل مع الناس ويوليهم جل اهتمامه، فيما أن التكلفة الأكبر في معظم المنظمات الريادية تتمثل في العاملين، فإن ذلك يجعلهم أهم الأصول وأكثرها

قيمة، وهذا ما يجعل القائد الريادي يعمل للمحافظة عليها. وهكذا تنجح جميع خطط القيادات الريادية في تعزيز التميز، أو يكون مآلها الفشل نتيجة للعامل البشري (Nurmi and Darling 1997; 55 - 56).

وبشكل عام تتولى القيادة الريادية توجيه المنظمات لتكون منظمات ريادية حتى تحقق أهدافها، إذ لا بد أن تقوم هذه القيادات بدعم عدد من التوجهات التي تنقل المنظمات لتصبح منظمات ريادية، ومن تلك التوجهات التأكد من مرونة الاستراتيجية وقيادتها بفعالية، وبناء المنافسة الجدية والقدرات البشرية، والفعالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل مرن وثقافة داعمة لريادة المنظمة (السكرانه، ٢٠٠٩م: ٧٣-٧٥).

### ٣- مدخل الريادة في القيادة

قدم هارولد ليفت Lifet (١٩٩٦) نموذج لفهم القيادة الريادية وتحقيقها، حيث يرى أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث ركزوا اهتمامهم على ناحيتين هما: أولاً؛ الطرق العلمية لتحليل وحل المشكلات، وثانياً؛ العملية التنفيذية التي تقوم بالعوامل الإنسانية. يواجه القادة تحدي الوصول لمستوى أعلى من القيادة حيث يقضي القادة معظم وقتهم في اهتمامهم السابقة مما يخل بمستوى أدنى من القيادة قبل أن ترقى اهتمامهم إلى المستوى الأعلى المتمثل في القيادة الريادية. وبالتالي يمكن القول أن هناك عدة مستويات للقيادة الإدارية قبل الوصول للقيادة الريادة، وهي كالتالي (القحطاني، ٢٠٠٨م: ٣٠٦-٣٠٧):

المستوى الأول: لقد أطلق ليفت على هذا المستوى من القيادات بقيادة الإنجاز حيث يهتمون بالأداء وسر العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات ويتركز فيها فهم القائد نحو السيطرة على العملية الإدارية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بالمناورة والتأثير السلبي أو الإيجابي والمشاركة والعلاقات الإنسانية ويعتمد على مستشارين.

المستوى الثاني: ويسمى ليفت هذا المستوى من القيادات بقيادة حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث يتم التركيز فيه على حل المشكلات والبحث عن البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والتحليل والتخطيط والبرهنة، ويقرر القائد استخدام وتوزيع الموارد.

المستوى الثالث: ويسمى ليفت هذا المستوى من القيادات بالقيادة الرواد، وهو يمثل المستوى الأعلى ومصدر تحدي للقيادات ويجمع بين المستويات المختلفة، ويهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات، وتحديد أحسن الطرق للوصول إلى الهدف، ومحاولة إيجاد المؤشرات التي ترشد المنظمة إلى الاتجاه الذي ينبغي التحرك فيه. وتضع اهتمامها في التصور لمستقبل التنظيم وفي الغايات والاستراتيجيات.

### ٣- المهارات اللازمة للقائد الريادي

تنطوي مهارات القيادة الريادة على عدد من العوامل الشخصية السلوكية التي يستخدمها القائد في تحفيز التابعين لتحقيق الرؤى ليتمكن من التعامل مع بيئة المنظمة المثيرة والمنافسة، ويحتاج لثلاث مكونات رئيسة وهي: الاستباقية؛ وذلك أن يكون نشطاً للتأثير وقيادة المستقبل بدلاً من الانتظار للتأثير واستغلال الفرص. والإبداعية؛ وتمثل في القدرة والفرصة إلى التفكير والإبداع، لتطوير الآراء الجديدة التي تستمر الفرصة وتحسن استخدام الموارد، وتساعد في حل المشكلات. وأخيراً، تولي المسؤولية؛ وهي الرغبة لاستيعاب وتولي عبء المسؤولية عن المستقبل.

وتوجد مجموعة أخرى من المهارات المترابطة التي لا بد أن تتوفر لنجاح الريادي سواء على مستوى قطاع الأعمال أو الأفراد، وهي: إدارة الأعمال بحرفية والاستمرارية والمثابرة على العمل بدقة عالية، وتوجيه الدوافع النفسية والشخصية للفريق، والقدرة على إدارة المخاطرة، والقدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية، والقدرة على التأقلم مع الغموض، والمبادرة والقدرة على الإنجاز، والدقة والوضوح، وإدراك الوقت، والابتكار،



والانفتاح والافق الواسع، والدوافع المادية، وجمع الموارد لجعل الهدف أكثر وضوحاً، وأخيراً القدرة على تنظيم الموارد بما يناسب المشروع الجديد. ويحتاج القادة إلى تطوير جميع تلك المهارات ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام الصعبة والنجاح في القيام بأدوارهم كقادة رياديون (Bagheri,2009:178).

ومن المؤكد أن القائد الريادي يمكن أن ينمي قدراته ومهاراته عن طريق التدريب والتعليم، ولذلك فهو لا يستغني عن المستشارين، بل أنه يستشيرهم من أجل إنجاز أعماله حيث يحتاج إلى أن يتعلم منهم بعض المهارات لإنجاز الأعمال. وهذه المهارات هي: القدرة على التخطيط والتنظيم مثل وضع الأهداف والالتزام بالوقت، برامج العمل. والقدرة على التخطيط المالي لتحديد الموازنة وضمان القروض السجلات المالية وبيان الموارد المالية. والقدرة على تسويق المنتجات والأفكار لتحديد نسبة المبيعات وتنظيم المجالات والأعمال والالتزام مع الزبون. والإدارة، حيث تأتي أهمية الخبرة في إدارة كافة الأعمال. والعمل مع الآخرين لتطوير مهارات الاتصال وتبسيط إجراءات العمل. والقدرة على أخذ المخاطرة لتحديد المخاطر قبل الإنجاز في ظل جميع الظروف. والقدرة على القيادة أو العمل وحيداً لضبط النفس وإدارة الالتزامات. والصفات الشخصية في أخذ المبادرة والعمل دون البحث عن المردود المادي والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي. أيضاً المعرفة بمهارات الخدمات والإنتاج. والالتزام بالأخلاقيات والقيم التي تأتي من الدين والحضارة. والقدرة على الاستماع والتعلم من خلال القدرات التقنية والإدارية والريادية. والثقة بالنفس لتحقيق فعالية التنظيم. وأخيراً الدعم العائلي ودعم الأصدقاء (Vecchio,2003:306-309).

ويعتبر الإبداع وتحمل المخاطر من المهارات الأكثر أهمية بالنسبة للقائد الريادي (Ruvio et al,2010:146) بينما يذكر آخرون أن هناك خمسة مهارات أخرى هامة هي: المخاطرة، الحاجة للإنجاز، الحاجة للاستقلالية، الفعالية الذاتية، الرقابة، كما أوضحت دراسات معملية أن الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم ذوي كفاءة عالية جداً سوف يرون فرصة أعظم في القيام بالمخاطرة. وينبغي أن يكون هناك إلهام وتحفيز للأتباع حيث يكون للقائد كاريوزما معينة ويحصل على اهتمام الرؤوسين وبالتالي يمكنه من توصيل رؤيته لهم (Vecchio,2003:315).

أخيراً، صنف Histrich (١٩٩٢) المهارات الريادية المستقبلية للقيادة الريادية في ثلاث أنواع رئيسية، هي: المهارات التكنولوجية، ومهارات إدارة الأعمال، ومهارات الريادية الشخصية. ويمكن تلخيص المهارات المطلوبة للريادي في الجدول التالي:

الجدول (١): أنواع المهارات المطلوبة في القيادة الريادية

المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادي الشخصية.
- الكتابة الإلكترونية.	- وضع الأهداف	- مهارة الرقابة والالتزام.
- القدرة على الاتصال.	- والتخطيط.	- مهارة أخذ المخاطرة.
- مراقبة البيئة	- صنع القرار.	- مهارات الإبداع.
- الإلكترونية.	- العلاقات الإنسانية	- القدرة على التقيد.
- إدارة الأعمال التقنية.	- التسويق	- مهارات المفاوضة.
- مهارات تكنولوجية.	- مهارات مالية.	- رؤية قيادية.
- مهارات شخصية	- مهارات محاسبة.	- يركز على التغيير.



لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها (العمرى، ٢٠٠٨: ٤٩). ومن واقع الأدبيات التي تناولت الجامعات الريادية هناك حاجة إلى القيادة ذات الرؤية الثاقبة وذلك لسببين رئيسين: الأول لإزالة الحواجز الأيدولوجية وتلك المتصلة بمفهوم المنظمة الرائدة، والثاني لمواصلة إنجاز ذلك في السياق الخاص لطبيعة المنظمة نفسها، وثقافتها، ورسالتها، واستراتيجيتها القائمة، إلا أنه يجب ألا يُفهم من ذلك التركيز على صياغة بيانات استراتيجية رسمية جديدة (Gibb, etal, 2009:22).

ولكي تصبح المنظمات ناجحة و متميزة هناك حاجة إلى قادة دائمين يمكنهم تقديم أعلى مستوى من الأداء المصحوب بالتركيز الكبير على الأفراد، والإبداع، والمساعدة في تنفيذ التغييرات اللازمة للمنظمات كي تنجح في المنافسة العالمية الموجودة حالياً، كما يمتلك قادة المنظمات الرياديون رؤية حيث يشاركون حلياً وتوجهاً يرغب الآخرون في مشاركته وأتباعه، وتمتد الرؤية القيادية إلى أبعد من بيان الرؤية والرسالة التنظيمية، حيث تنتشر رؤية القيادة في مكان العمل، وتوضح في أفعال ومعتقدات وقيم وأهداف قادة المنظمة (Mahayuddin, 2010).

وقد توصلت نتائج الأبحاث الحديثة التي أجريت حول موضوع قيادة المنظمة، - والتي شملت أفضل الجامعات في البحث العلمي، إلى أنه يقف وراء تلك المنظمات التي تشتهر بالأداء المتميز في تنفيذ برامجها إدارة وقيادة جمعت بين المهارات الإدارية والضغوط البارز في مجال الأبحاث العلمية الناجحة، وللقدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة، يحتاج رئيس المنظمة ومديرها إلى فهم وإدراك

الإلكترونية.	- مهارات الإدارة.
- القدرة على التنظيم	- مهارات الرقابة.
الإلكترونية.	- مهارات التفاوض.
- بناء العلاقات	- مهارات طرح المنتج
والشبكات.	- مهارات تنظيم التمر
- العمل ضمن الفريق	
التقني.	
- التدريب الإلكتروني.	

المصدر: (Histrich, R. (1992: 9)

#### ٤- أبعاد القيادة الريادية

ينظر إلى القيادة الريادية على أنها هي القيادة التي تبني رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم، وشجدهم لمهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية وهي: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل. ويمكن استعراض هذه الأبعاد فيما يلي (العمرى، ٢٠٠٨):

##### أولاً: الرؤية Vision

من أبعاد القيادة الريادية القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة. والقادة الرياديون بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المسم بالخماس

الأجندة الجوهرية للمنظمة، وإلى القدرة على تطبيق تلك الرؤية على أرض الواقع من خلال المهارات التشغيلية الضرورية (سالم، ٢٠١٠: ٥٢).

وبناء على ما سبق يمكن أن ندرك بأن الرؤية وفق للقيادة الريادية أن يكون لدى قيادة المنظمة رؤية مثيرة لاهتمام العاملين بمستقبلها. ويمكن لقيادة الجامعة تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة من خلال قدرة قيادة المنظمة على إقناع الآخرين بالإيمان برؤيتها الاستراتيجية، وتوظيف رؤيتها لوحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المؤسسة الرئيسة.

### ثانياً: الإلهام Inspiration

القيادة الريادية تقوم على الجودة الروحية المبنية على قوة الإلهام، وبالتالي قوة حث الآخرين على إتباع القيادة. ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن أعمالهم وعما يقوم به الآخرون، وما يشكله ذلك من قيمة لجميع الأطراف، ويثرون بينهم روح الفريق، ويظهرون الحماس والتفاؤل بينهم. ويشجع القادة أتباعهم ويدفعونهم للمشاركة في تصور حالة المستقبل الجذابة، ويرسمون توقعات واضحة يسمى الأتباع إلى ألقاء بها، كما يبنون لهم الحاجة للالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة (العمرى، ٢٠٠٨: ٤٤). وذكر باس أن القادة الذين لديهم دوافع هامة لا يشجعون مرؤسيهم على إكمال المهمة فقط، بل أيضاً يدمجون المعنى بتحدٍ للوصول إلى معدلات أداء عالية، وفي الوقت نفسه يعلنون رؤية المنظمة ويشجعون أتباعهم على المشاركة في تحقيقها. تمثل القدرة على حث الآخرين للوصول إلى أعلى مستوى من

الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف مهارة إلهام يحتاجها القادة الرياديون، فالعاطفة والغرض والاستماع والمعنى كلها تساعد في جعل القائد أكثر تحفيزاً، كما أن القدرة على توصيل تلك الانفعالات العاطفية والغرض والمعنى للآخرين يساعد في خلق ثقافة ملهمة للمنظمات (Heathfield, 1996).

يفرس القادة الرياديون الإلهام في الأفراد الذين يقودونهم من خلال الشعور بالانفعال تجاه رؤية ورسالة المؤسسة، حيث ستكون لديهم القدرة على مشاركة ذلك الشعور بطريقة تمكن الآخرين من الشعور به أيضاً. فطبيعة الرؤية والرسالة هامة لتمكين الآخرين من الشعور كما لو كانت أعمالهم لها غرض ومعنى يتجاوز تلك المهام التي يؤديها يومياً. وفي بعض الأحيان يكون على القادة مساعدة موظفيهم على توصيل النقاط من خلال شرح هذه الصورة الكبيرة للجميع. إن توصيل الصورة الكبيرة بانتظام يساعد في تقوية سبب تواجد المنظمة حيث يستمع القائد الملهم إلى الآخرين ويشاركهم ذلك الشعور. إن تحدث القائد إلى الأفراد عن ميوله ليس كافياً، ولمشاركة ذلك عليه أن يسمح لأفكاره ورؤاه عن الموظفين بالمساعدة في تكوين الرؤية والرسالة أو على الأقل الأهداف وخطة العمل، فالأفراد بحاجة إلى رؤية أفكارهم يتم الأخذ بها أو فهم سبب عدم الأخذ بها.

لتحقيق الإلهام لأن القيادات الريادية تحتاج إلى إشعار الأتباع بالاحياء، ويمتد الاحتواء إلى أبعد من الاستماع وتقديم الآراء، ويحتاج الأفراد في حالة الاحتواء الحقيقي أن يشعروا بارتباطهم الوطيد بالأفعال والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف أو القرار. كما يجب أن

يتفهم القائد الملهم انه بينما المال هو الحافز الرئيسي يبقى المديح والامتنان والتعبير عن الشكر والإشادة كلها مساهمات داعمه للمساعي الناجحة (Heathfield, 1996).

ينظر الى القائد الريادي الملهم على أنه ذلك القائد الذي يقود أنشطة الإصلاح الكاملة للعمليات والهيكل التي تؤدي الى تحسينات مثيرة في الميزانية مما يمنح المنظمة الثقة في المزيد من التقدم للأمام مع خطط تحسين جودة الخدمة أو المنتج، حيث تأخذ المؤسسة في التقل من موقف قوة إلى موقف أقرى لنصل الى المستقبل بثقة عالية ( News University of Cumbria, 2011). كما يقصد بالإلهام قيام قيادة المؤسسة بنقل فكره ورؤيته إلى مرؤوسيه وإقناعهم بما ثم تحفيزهم على تحقيقها ووضعها موضع التنفيذ حيث يؤدي التحفيز دورا فعالا في شحذ هم المرؤوسين ( العور، ٢٠١١)، كما يخلق قصة جديدة من النجاحات (سادلر، ٧٤).

وفي القيادة الريادية لأي غرض استراتيجي يتم مجادلة القادة لجذب انتباه خاص باستخدام اللغة والحديث النمق، فاللغة هي أداة قيادية هامة حيث تستجيب المؤسسات الأكاديمية غالبًا بشكل أفضل للغة، والقدرة، والتعلم، والابتكار أكثر من الرسائل السلبية بسبب الإحباط من التقدير المالي والقيود البيروقراطية، ويستجيبون بشكل أفضل للمبادرات التي تظهر من الأسفل إلى الأعلى حيث تحصل على الدعم الكامل من القمة إلى الأسفل (Cargill, 2007).

وبناء على ما سبق تنظر القيادات الريادية الى الإلهام على أنه تحدث التحدث بتفاؤل عن المستقبل باستمرار، وإلهام العاملين بالعمل الجاد، والتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها، والتعبير عن الثقة بأن الأهداف سوف تتحقق.

### ثالثاً: الثقة Trust

تمثل الثقة عند القيادات الريادية الجامعية اكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم والتضحية من أجلهم. ويعد هذا الاهتمام أساساً راسخاً في بناء الثقة داخل المنظمة وفي الحياة بصفة عامة. وحينما يكون هناك تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم، أي عندما تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف منظماتهم؛ فإن الثقة تبرز بشكل واضح (السالم، ٢٠٠٥: ١٨٥). وتمثل الثقة أحد الأسباب المهمة للقيادة الريادية، ويبنى القائد الثقة عن طريق تجسيد الكفاءة، والمقدرة، والارتباط، والشخصية التي تجعل الثقة ممكنة، والثقة التي تجعل القيادة ممكنة، وذلك هو قانون الأرض الصلبة (ماكسويل، ٢٠١٠: ٦٣-٦٤).

لا شك في أن الناس يصفحون عن الأخطاء العابرة بسبب القدرة، خاصة إذا كانوا يرون القائد لا يزال ينمو، وسيعطونك بعض الوقت للارتباط بهم وكسب ثقتهم، ولكنهم لن يتفقوا أبداً بشخص لديه عيوب في الشخصية. وفي تلك المنطقة حتى الزلات الصغيرة العابرة تكون قاتلة وجميع القادة الناجحون يدركون هذه الحقيقة حيث أكدت الدراسات أن الناس يتحملون الأخطاء البريئة، ولكن إذا انتهكت ثقتهم لتستجد القيادة صعوبة كبيرة في استعادتها مرة أخرى، وهذا أحد الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى التعامل مع الثقة باعتبارها الأصل

الأكثر قيمة لديك، وبمكثك أن تخدع رئيسك، ولكنك لا تستطيع أبداً أن تخدع مرؤوسيك، فالقيادة في المؤسسة عبارة عن مزيج فعال من الاستراتيجية والشخصية، وإذا كان من المحتم أن تكون بدون إحداها، فكن بدون استراتيجية حيث أن الشخصية ومصادقية القيادة دائماً يكونان متلازمين وإن كان دور الشخصية هو دائماً العامل الأساس في نهضة والحدار الأمم (ماكسويل، ٢٠١٠: ٦٣-٦٤).

ويؤكد ارزبورن و غاييلر على أهمية الثقة للقيادة الريادية موضحاً انه عندما يشرع الناس في إجراء تغيير جذري، فإن العوامل المساعدة أن يكون ذوو السلطة واثقين ببعضهم بعضاً وأن مفتاح التطوير الحقيقي للمؤسسات المدنية والسياسية هو الثقة المبنية على العلاقات الشخصية. وقد فقدنا هذا المفتاح اليوم (٢٠١٠: ٣٧٨). وترى لين أنه إذا كنت تطمح أن تكون قائداً ريادياً ذا تأثير قوى، يجب أن يثق الناس أولاً في رجاحة عقلك، وأخلاقك وفي قدراتك القيادية، ويجب أن يكونوا على يقين من أنك أهل لهذه المكانة، فغياب الثقة لن تكون هناك فائدة من أي شيء آخر، إن أول مهمة تقع على عاتق أي شخص يطمح للقيادة هي أن يحظى بثقة من يسعى إلى قيادتهم. (٢٠١٠: ٣٥).

وبناء على ما سبق يمكن النظر الى الثقة تعني أن تحوز القيادة الريادية على احترام منسوبي المنظمة وإعجابهم بها، وأن تتمتع قيادتها بثقة ذاتية عالية وبمهارات قيادية تعزز الثقة بها، وأن تعمل القيادة على بناء الثقة بالموظفين.

### رابعا: التواصل Interrelation

يعتبر التواصل والمشاركة من أهم ابعاد القيادة الريادية حيث يتوقف عليها جزء كبير من فاعلية القائد وتأثيره ونجاحه. ويعرف التواصل بأنه سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يريد، سواء كان ذلك بطريقة لغوية أم غير لغوية (قنديل، ٢٠١٠: ٧٤). وبشكل التواصل نوعاً من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات بين أفراد مجموعة معينة يحفز من القائد حتى يتحقق فهم موحد، وتتوافر المعلومات والأفكار لجميع الأطراف (قنديل، ٢٠١٠: ٧٤). ولا شك في أن القيادة الريادية بحاجة الى التواصل الخارجي الذي يؤسس لعلاقات خارجية تسهم في تقدم المؤسسة وإفادتها وتطورها كالعلاقات مع الجهات الأجنبية، أو رجال أعمال، أو الجاليات، أو غير ذلك، فهذه العلاقات تسهم في تقديم ريادة المنظمة من خلال إقامة جسور التعاون والارتباط بهم (مرزوق والفقيه، ٢٠٠٨: ١٥٢).

وهكذا فإن القيادة الريادية تحتاج الى المهارات الناعمة للتواصل وبناء العلاقات بين الأشخاص والتي تميل إلى أن تجعل الأفراد يشعرون بقيمتهم واحترامهم وأهم فوق كل ذلك ممكنين ومحفزين لتقديم أفضل ما لديهم على المدى الطويل (Cargill, 2007). كما تحتاج الى إدارة التوازن في العلاقات بين الأطراف صاحبة المصلحة المنخرطة رسمياً والأطراف الداخلية والخارجية صاحبة المصلحة (توماس، ٢٠٠٤). وتؤكد الدراسات إن قيادات المنظمة يقضون من ٢١ إلى ٤٠% من أوقاتهم في ممارسة التواصل وبناء العلاقات الخارجية، كما تؤكد أن أكثر من ٣٠% من المدراء يلتقون مع مدراء العلاقات العامة في مؤسساتهم أكثر من

التقائهم مع أي شخص. ف شخصية مدير المؤسسة تنعكس على سمعة المنظمة ( Gabb et al, 2009). إن دور القائد الريادي هو في الأساس تكوين العلاقات المميزة بين المؤسسة ومجتمعها وجذب الدعم اللازم لتحقيق أهدافها، وتؤدي علاقات مدير المنظمة لتقديم المشورة والرأي لقيادة المؤسسة حول التطوير التنظيمي وقدرات المنظمة، كما أن بناء علاقات وثيقة مع متخذي القرار في الحكومة مهم جدًا ويساعد المؤسسات في تحقيق ما تريده من ميزانية ودعم معنوي (العبدلي، ٢٠١٠).

ويمثل التواصل والمشاركة أهمية بالغة في قيام علاقات مادية و معرفية القيادات الريادية، فالتواصل وسيلة للحوار يشارك فيه منسوبي المنظمة المعلومات والأفكار والأحاسيس سواء كان هذا تبادلًا قصدياً أو غير قصدي بهدف التواصل، تحقيق تقاهم متبادل بين الطرفين. يتمتع القائد الريادي بقدرة استثنائية على التواصل مع الأشخاص، والإيحاء للجميع بأنه توجد بينهم علاقة شخصية ومهنية مهمة مع كل شخص. ويرى القادة الرياديون أن تلك العلاقات -التي تتم غالبًا خلال مقابلات موجزة وجهًا لوجه- توفر أساسًا لكل شيء تقريبًا يسعون إلى إنجازه. في هذا السياق، يقول Drew Gilpin Faust : إن جزءاً كبيراً من وظيفتي يكمن في الاستماع إلى الأشخاص، ومحاولة تحديد مواضعهم ورؤيتهم للعالم حتى يتسنى لي إدراك كيفية تعبئة فهمهم لأنفسهم بما يصب في صالح أولويات المؤسسة" (Lasater, 2010).

وبناء على ما سبق يمكن أن ننظر إلى التواصل على أنه يعد من أبعاد القيادة الريادية تمتلكها قيادة المنظمة الريادية للتواصل الفعال مع العاملين، وأن يكون لديها القدرة على التواصل مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة للمنظمة.

#### ٥- دور القيادة الريادية في بناء المنظمات الريادية

تتولى القيادات الريادية توجيه المنظمات لتكون منظمات ريادية حتى تحقق أهدافها، حيث لا بد وأن تقوم هذه القيادات بدعم عدد من التوجهات التي تنقل المنظمات لتصبح منظمات ريادية، ومن تلك التوجهات التأكد من مرونة الاستراتيجية وقيادتها بفعالية، وبناء المنافسة الجدية والقدرات البشرية، والفعالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل مرن وثقافة تدعمه لريادة المنظمة (السكرانة، ٢٠٠٩: ٧٣-٧٥). ويمكن تفصيل هذه التوجهات كما يلي:

مرونة الاستراتيجية: تتركز القيادة الريادية على إعادة التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى البعيد والتأقلم مع المتغيرات السريعة في البيئة المعاصرة.

القيادة الاستراتيجية: تنظر القيادة الريادية إلى القيادة الاستراتيجية على أنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات الريادية ولذلك يجب أن تكون المنظمة ريادية وذات رؤية مستقبلية (House 2000).

ريادية الميزة التنافسية: تسعى القيادة الريادية الى بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن يتم تطوير ديناميكية الجدارة في المنافسة حتى تتمكن منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية.

رأس المال البشري: ترى القيادة الريادية أن مرونة الاستراتيجية تتكون من رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وكذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية. وتدفع المنظمات الريادية العاملين لتقديم الخدمات بشكل أفضل للزبائن من خلال زيادة المعرفة البشرية والمهارات لأنهما مطلوبتان لتحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات الريادية حيث أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية.

التكنولوجيا الناشئة: تبني القيادة الريادية التكنولوجيا الحديثة حيث أنها تساعد المنظمات الريادية على مرونة وفاعلية الاستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

التنظيم الريادي: ان استجابة القيادات الريادية للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية في البداية سواء أكانت القوية أم عمودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة. ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراسي من مواقع مختلفة يساعد في مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال في المنظمات الريادية.

الثقافة الريادية: تحرص القيادة الريادية على وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة الريادية المتعلمة لأنها تعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والابداع في أي عمليات أو أنشطة لإيجاد منتجات وخدمات جديدة ( Robet 2004).

الحزمة الريادية : ويتم تكوين الحزمة الريادية للقيادات الريادية من خلال تنظيم مجموعة الأصول في المنظمات الريادية، وكذلك من خلال كيفية الدخول والخروج في الأنشطة الجديدة بسهولة ويسر، وتنظيم الأصول والمواد على المدى القصير.

#### سادساً: القيادة العالمية Global Leadership

تقاربت أقطاب العالم بشكل متزايد في العصر الحاضر حتى أصبح وكأنه قرية صغيرة. ويعني ذلك في هذا العالم الجديد وعلى مستوى إجراء الأعمال على نحو فعال أن الأمر يتطلب نوعاً مختلفاً من القيادة يتناسب واحتياجات المرحلة، وقد أطلق على هذا الاتجاه أو النمط الجديد من القيادة اسم القيادة العالمية وذلك لأن مهامه تزايدت وتعاضلت حيث أصبحوا يعملون على مستوى العالم.

ونستطيع القول أن ظهور بذرة مفهوم القيادة العالمية كان في ١٩٦٠م، وذلك مع ظهور الدراسات المقارنة لأنها ركزت على دراسة الاختلافات الثقافية في قيادة السلوك والقيم والمواقف والمعتقدات والدوافع، وصنع القرار، والممارسات القيادية. أكتمل مفهوم القيادة العالمية كظاهرة حديثة نوعاً ما في أوائل عام ١٩٧٠م، ويرجع ذلك أساساً إلى ظهور الأعمال التجارية الدولية كحقل مستقل من الدراسة، حيث ركزت الدراسات في وقت مبكر على القيادة العالمية بشأن القضايا على المستوى الكلي التي تتعلق بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية (متدغال وآخرون، ٢٠٠٨: ١٣).

#### ١- مفهوم وتطور القيادة العالمية

ظهر العديد من الدراسات على القادة المغتربين وتحديات إدارة المرؤوسين من الثقافات الوطنية المختلفة ولفتت الانتباه لدور الثقافة كمغير في دراسات فعالية القيادة عبر الثقافات. وقد ركزت معظم البحوث في ١٩٩٠ على مفهوم عالمية الكفاءات وعقلية القيادة العالمية (Beechler و جاويدان ، ٢٠٠٧ ؛ جاليت ، ٢٠٠٠ ؛ كيديا و موخرجي ، ١٩٩٩ ؛ Rhinesmith ، ٢٠٠٣). يبدو أن غالبية دراسات القيادة العالمية كانت مدفوعة من خلال الاندفاع من الشركات العالمية لتنفيذ استراتيجيات عالمية للوصول إلى الأسواق العالمية (Fogel Gyongyi Konyu- 2011).

وقد تم تعريف القيادة العالمية بأنها تلك القيادات القادرة على العمل بفعالية في بيئة عالمية مع احترام التنوع الثقافي ( هاريس، موران ، و موران ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٥). ويشير Story (2011) إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة العالمية، حيث تم تعريفها

من خلال عدة أبعاد، هي: القيادة خارج حدود الوطن من خلال القيادة عبر الثقافات المختلفة، والقيادة العالمية من خلال منظور القيادة الوالدة، ومن خلال دراسة الصفات، الخفيزات، والمواقف، والمهارات، والخلفية الشخصية لبناء صورة مفلى للقيادة العالمية المثالية.

وفي منتصف التسعينيات بدأ مصطلح القائد العالمي بالظهور وظهرت نماذج كثيرة ومتعددة تصف القادة العالميين. وكان الاطار العام يحتوي على الجمع بين الخصائص الشخصية والمهارات السلوكية والمعرفية، فكفاءة القائد العالمي عبارة عن تكوينات من السلوك والمواقف والمعتقدات والدكاء والمعرفة والمهارات.

ولإنجاح الكفاءات اللازمة لنجاح القادة العالميين يمكن استخدام أحد منهجيتين (Perenich:2004)؛ الأولى تنطوي على خلق نماذج الكفاءات الخاصة بكل منظمة، مما يدل على صعوبة التوحيد والاعتراف، والمنهجية الثانية تنطوي على تعميم نماذج الكفاءة التي وضعها الباحثين الأكاديميين التي تقوم على ثلوث القيادة العالمية المتمثل في إدارة العلاقات والفتنة وفعالية الشخصية. إذا، فالعملية ليست بالسهولة، والتقنين صعب جداً، إلا أن هناك إجماع على أن المعرفة التقنية والتوجه للعملاء والمساهمين يحظى باهتمام أقل عند النظر في نجاح القادة العالميين مقارنة بما يحتاجونه من مهارات ذاتية مثل الوعي الذاتي والمرونة والمهارات الاجتماعية.

بينما الشيء الوحيد الذي يبدو أن العلماء يتفقون عليه هو أن وجود قيادة عالمية يستدعي بالضرورة أن يكون القائد العالمي قادراً على النجاح في البيئة العالمية، فقد استخدمت عقلية عالمية لوصف أشياء كثيرة يجب أن تتوفر في القيادات العالمية من المهارات،



والمواقف ، والكفاءات ، والسلوكيات والاستراتيجيات و الممارسات ( ليفي وآخرون، ٢٠٠٧). وتعتبر العقلية العالمية لل قائد هي ما يميزه على نحو دولة الفرد حيث أنها تسمح له أن ينظر إلى العالم من منظور واسع، وتحليل الاتجاهات والفرص ( Kefalas , 1998 ). ويمكن النظر أيضا الى القيادة العالمية على ضوء العقلية العالمية التي تشتمل على تصور الشخص الذي لديه رؤية شاملة للعالم، و وصف قدرة الشخص على التكيف مع البيئة المحلية في سياق تلك الرؤية (Arora et al., 2004).

### ٣- متطلبات القيادة العالمية

توصل Joana (2011) إلى أن أهم متطلبات القيادة العالمية يتمثل فيما يلي: (أ) تطوير مباشر بين الثقافات المحلية والعالمية؛ (ب) معرفة أهمية وقيمة الحساسية الثقافية والعلاقات والشبكات، والفضول أو الرغبة في التعلم نتيجة لتجارهم التنموية؛ (ج) توفر الكفاءات الفكرية للوفاء بأدوارهم العالمية على نحو فعال؛ (د) ويقودها الفضول والانفتاح و الرغبة في التعلم؛ و(هـ) تطوير التعلم بشكل حدسي، وتوظيف ديناميكية مخصصة كنهج للتعلم الرشيق للقيادة العالمية. وقد قدمت لورا مكراتين نموذج للقيادة العالمية عالمي ، مستفيدة من الخبرة في الأعمال التجارية الدولية في جميع أنحاء أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية ، وأوروبا، وآسيا بالإضافة إلى استعانتها بعدد من المراجع المهمة. ويتكون النموذج من ثلاث حلقات متداخلة هي:

الأصالة: وتتطوي على الموقف الاستباقي المتعمد، بدلا من المرونة أو التكيف التي تتطوي على موقف رد الفعل، فالقادة الأكثر احتراما غير متلونون، ويسعون الى تأكيد القيم

الأساسية، كما يطورون أسلوب القيادة الأصيلة الخاصة بهم التي هي قادرة على الارتقاء فوق أي عاصفة. ومن أهم سماتهم الراحة والتواضع والجرأة.

المعرفة المترابطة: يعتقد البعض خطأ أن التعقيد المعرفي يمكن تطويره من خلال زيادة المعرفة والخبرة أو أنه مجرد وظيفة من الذكاء، بينما في الواقع هو القدرة على رؤية وجهات نظر متعددة، والنظر في الناس والأفكار والمواقف من مجموعة متعددة من الزوايا، ومن أهم خصائص هذا الجانب الوعي الظرفي والوعي الترابطي.

الذكاء العاطفي: والمقصود به هنا القدرة على تحديد وتقييم وإدارة العواطف الخاصة جنبا إلى جنب مع تلك التي للآخرين. وقد تطور هذا المفهوم بمرور الوقت على عدة أشكال إلا أنه استمر يركز على أربعة عناصر هي: الوعي الذاتي ، والإدارة الذاتية ، والوعي الاجتماعي ، وإدارة العلاقة. بينما الذكاء العاطفي مهم في جميع جوانب الحياة، خاصة عند العمل مع الناس من مختلف الثقافات ، وفي القيادة العالمية. ومن سمات الذكاء العاطفي: التعاطف والوعي الذاتي والفضول وتفهم أصحاب المصلحة.

### ٣- مهارات القائد العالمي:

أشارت Cohen و Stephen (٢٠١٠) الى أن هناك عدد من المهارات للقائد العالمي تلخص في خمس مجموعات عامه من المهارات، هي: التفكير على الصعيد العالمي؛ تقدير التنوع الثقافي ، تطوير والدهاء التكنولوجية؛ بناء الشراكات والتحالفات ، والقيادة المشاركة.

وخلصت العديد من الدراسات إلى أن اتباع نهج متعدد الأبعاد هو الطريقة الأكثر فعالية لتطوير القيادة العالمية الفعالة. وقد تم تحديد هذا النهج في أربعة عوامل، هي (David A. Robinson et al, 2008):

**التفحص Examination :** التفحص ينطوي على التأمل و الوعي الذاتي. وهذه هي الخطوة الأولى في تطوير قادة العالم حتى يتمكنوا من الحصول على وجهة نظر دقيقة لمصلحتهم .

**التعليم Education :** القادة بحاجة إلى فهم الحقائق حول مختلف البلدان والثقافات، وإجراءات العمل، والمعلومات المحلية حول العادات والممارسات فالتعليم ينطوي التفكير في موضوع العولمة والثقافات والقيادة. لأنها تركز على المحتوى والمعرفة اللازمة لتكون فعالة في بيئة عالمية.

**التعرض Exposure :** ينطوي التعرض على التفاعل من خلال التركيز على الناس والأدوار. وهو ما يعني وجود نقاط مرجعية من الناس والموجهين الذين كانت هناك، وفعلت ذلك، وهو أمر حاسم يجب استيعابه بشكل صحيح و بسرعة.

**الخبرة Experience :** تعد الخبرة أفضل معلم إذا ما كانت ذات مغزى وموجهه بالطريقة الصحيحة التي تدفع بالقائد إلى التعامل أجاد مع البيئات المختلفة.

يجب أن يكون لدى القادة العالمين مهارات تمكنهم من التعامل مع العديد من التحديات، ومنها ما يلي ( Oppel, Wayne, 2007 ) :

- التعامل مع سرعة الأحداث والأزمات الدولية بين ذات صلة، بما في ذلك سرعة التكنولوجيا.
- إدارة قيادة الفريق مع الزاخرة في مجتمع عالمي متزايد التعقيد.
- إدارة عدم الاستقرار والفجوة بين الفقر في العالم والسكان ذوي الدخل المرتفع.
- القدرة على التكيف والمرونة في خلق ، وقبول والتكيف مع التغيير.
- الخبرة على العمل في بيئات سابقة أو المواقع الدولية العالية.
- الحفاظ على الرؤية التي تضم أشخاص من ثقافات مختلفة.
- الاعتراف بتراجع أهمية القوميات والحدود.

#### ٤- خصائص القائد العالمي

قدم Pass عددا من الصفات المهمة التي يفترض من كل قائد عالمي التحلي بها. وقد أجهلها كل من Hu وزملائه فيما يلي (Hu, Maya – Jeremy , 2000):

- يفكر على الصعيد العالمي	- تتوقع الفرص
- يخلق رؤية مشتركة	- يطور و تمكن الناس

- يقدر التنوع الثقافي	- يبني العمل الجماعي والشراكات
- يتبنى التغيير	- يظهر المهارة التكنولوجية
- يشجع التحدي البناء	- يضمن رضا العملاء
- يحقق ميزة تنافسية	- يبرز مهاراته الشخصية
- مشاركة القيادة	- يعيش القيم

المصدر: (Hu, Maya - Jeremy , 2000)

كما أن هذه الكفاءات تقوم على ما يعتقد أنها مسؤوليات رئيسية للقيادة العالمين، وهي:

(١) الاستراتيجية والهيكلية، (٢) ثقافة المنظمات، (٣) الناس. ويلاحظ اختلاف وحدات التحليل فالاهتمام كان بمصطلحات كالكفاءات اللازمة للقائد والفروقات الثقافية وتأثير الجنسية على القيم والمبادئ وتأثير الثقافة على الإدارة الهرمية أو الإدارة بالمشاركة. والانتباه لهذه الوحدات ضروري جدا في عمليات التصنيف والمقارنة. كما ان منهجيات البحث المختلفة المستخدمة تعكس أيضا تأثيرا على النتائج والتي لا يمكن تعميمها.

ويميز ( كنعان، ٢٠٠٢: ٤٣٣ ) بين القائد العالمي ذو المرونة العالية الذي يتصف بالعدالة، والواقعية، والتفاؤل، والموضوعية، والتعاون، والثقة، والتفكير المفتوح غير المنغلق، وبين القائد ذو المرونة المنخفضة حيث يصعب عليه التكيف مع التغيير وبالتالي صعوبة إدارته، ويتصف بالإيمان بمعتقدات ثابتة، وعدم القدرة على تحمل المخاطرة وحالات عدم التأكد، والانعزالية، والاهتمام برؤسائه والاستماع لهم بدرجة أكبر من الرؤوسين.

القيادة العالمية في القرن ٢٠	مدير القرن العشرين
( McCall, Hollenbeak 2002 )	( Barnard 1926 )
- منفتح ومرن	- اهتمام بتعدد وجهات النظر وفهم واسع
- مهارات تقنية وذات قيمة مضافة	- قدرات فكرية خارقة
- حساسية واهتمام ثقافي	- فهم لحقل العلاقات الإنسانية
- مقاوم ومتفائل ويمتلك طاقات وموارد هائلة	- يقدر أهمية الانخراط في العلاقات الإنسانية
- قادر على التعامل مع التعقيد	- قادر على فهم العلاقة بين المجهول والمعلوم
- حياة شخصية مستقرة	-
- يمتلك ويبنى الاخلاص والكرامة	-

وفي دراستهم المقارنة بين المدير التنفيذي في القرن العشرين والقادة العالمين في القرن الواحد والعشرين يؤكد Thompson و Harvey ( 2006: 37 ) بأن Chester Barnard مفكر سبق عصره في الحديث عن متطلبات المدير التنفيذي في القرن العشرين، بل يذهب إلى اعتبار متطلبات Barnard للمدير التنفيذي صالحة للقيادة

في القرن العشرين بالمقارنة مع متطلبات القادة في القرن الواحد والعشرين عند Morgan George Hollenbeak & McCall.

### سابعاً: قيادة التغيير Change Leadership

أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة على أهمية أسلوب أو اتجاه قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمطالبته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة؛ فهو يعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها. إن قيادة التغيير نمط قيادي يبنى الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، وينزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، وينزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (القواسم والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٢).

وباختصار فإن قيادة التغيير قائمة على صحت القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من القمة التنظيمية، بل يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية.

### ١- مفهوم ونشأة قيادة التغيير

قيادة التغيير هي القيادة القادرة على امتلاك رؤية، واستراتيجية لإجراء عملية التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والاستراتيجية، والقدرة على حفز وتمكين ورفع الروح المعنوية لأولئك الذين تشملهم عملية التغيير، أو سوف يتأثرون بها (القواسم والبدارين، ٢٠١١: ٥٧٤). وقد عُرِفَت قيادة التغيير أيضاً بأنها كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوده، بقصد خدمة الأهداف المنشودة (الزهراني، ١٤٢٩هـ: ٣٣).

ويعبر دركر (٢٠٠٤: ٧٧) التغيير أمر حتمي لا مفر له باعتبار التغيير هو التحدي الرئيس للإدارة في القرن الواحد والعشرين. وي طرح أربعة متطلبات أساسية لقائد التغيير، وهي على النحو التالي:

- وضع السياسات المناسبة لصنع المستقبل (سياسات التغيير): لا يكفي أن تكون لدى القائد الرغبة والقدرة على تغيير الأعمال، بل يجب وضع سياسات تغير تجعل الحاضر قادراً على صناعة المستقبل. ومن أهم تلك السياسات التخلي النظم عن الماضي، والتحسين المنتظم، واستثمار النجاح، وخلق التغيير.
- إيجاد منهجية منتظمة للبحث عن التغيير وتوقع حدوثه (اغتنام الفرص).
- الأسلوب الصحيح لإدخال التغيير.
- إيجاد سياسة لتوازن التغيير وضمان الاستمرارية.

ويطرح Wallin (8-7: 2010) أربعة متطلبات أساسية لنجاح قيادة التغيير، وهي:

- التنبؤ؛ وهي قدرة القائد على التفكير والتنبؤ خارج الإطار التقليدي وأن يكون ذو نظرة استباقية للمستقبل.
- التحليل؛ وهي القدرة على التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
- التصرف؛ إذ تمتاز أعمال ونشاطات قيادة التغيير بالتعاون والمشاركة مع الاهتمام بفرق العمل.
- التأكيد؛ فنجاح التغيير لا يأتي بتبني الرؤية والخطط بل ينبغي التأكيد والتثبيت من تطبيق واستمرارية التغيير.

### ٣- مهارات وخصائص قادة التغيير

يحتاج قادة التغيير في المنظمات أن يكون لديهم عدد من المهارات والصفات حتى يمكن لهم النجاح كقياديين تغيير فاعلين. ويمكن إنجاز هذه المهارات والصفات المرغوبة كما حددها القواسم والبدارين فيما يلي (٢٠١١: ٥٧٧):

- (١) مهارات فنية: وهي التي تعني القدرة على الفهم المتعمق للعمل وأهدافه، بما يسهم في تطوير مجالات العمل الفني. (٢) مهارة تنظيمية: وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملًا يتكون من أجزاء تشد بعضها البعض، وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تدير عليها المنظمة. (٣) مهارة إنسانية: وهي القدرة على الاتصال وتفهم

مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقتهم. (٤) مهارة فكرية: وهي المهارة التي تتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، والقدرة التحليلية على قراءة المعلومات، والإفادة منها بالصورة التي تمكن من الخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها. (٥) القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة. (٦) امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة. (٧) المبادأة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف.

وقد أورد بعض الباحثين مجموعة أخرى من المهارات لنجاح قيادة التغيير، منها ما ذكره برس Press وهي (الزهراني، ١٤٢٩هـ: ٤٥): (١) مواجهة حالات الفشل والإحباط، والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة. (٢) البراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني. (٣) التواصل مع الأفراد، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير. (٤) الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وإنجازاتهم، وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه.

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة في أولئك القادة، أبرزها عماد الدين فيما يلي (٢٠٠٤: ٣١-٣٢):

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، ومهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

### ٣- مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المنظمة، هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، وقد فصل ذلك الزهراني (١٤٢٩ هـ: ٤١) على النحو التالي:-

الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العمليات التنظيمية. والجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني يعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات التنظيمية. إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها

تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه.

وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق. وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة التنظيمية، والأفراد، والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

### ٤- أبعاد قيادة التغيير

حدد عماد الدين (٢٠٠٤: ٣٢ - ٣٤) أبعاد قيادة التغيير في تطوير الرؤية، وبناء الاتفاق حول الأهداف والرؤية، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، وصراعاة الفروق الفردية، والاستشارة الفكرية، والحرص على الأداء العالي، وهيكلية التغيير. ويمكن تفصيلها فيما يلي:

#### أ. تطوير الرؤية

يعني هذا البعد بالسلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمنظمات، وبحث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين، وخلق الحماس للتغيير لدى العاملين، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة للمنظمة، وفهم الدور الاجتماعي الذي تشق منه المنظمة رؤيتها المشتركة. كما يعني هذا البعد أن ينشر قائد التغيير في كافة أرجاء المنظمة إحساساً بضرورة العمل وأهداف المنظمة، ويحث العاملين على الإخلاص، ويغرس لديهم شعوراً

بالفخر والاعتزاز بالنظمة واحترام القواعد السائدة فيها. ويمكن أن يتجح قائد التغيير إذا استطاع كسب ثقة العاملين وتعزيز إيمانهم بالرؤية والقيم التي يتبناها. ويُتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المنظمات المجتمعية المختلفة حول توجهات المنظمة ورؤيتها.

#### ب. الاتفاق على الأهداف والأولويات

ينطوي هذا البعد على السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة، وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح، وقابلية التحقق، وتحديدًا حقيقياً للإنجاز كما يستدعي والحرص على تحقيق اتفاق جماعي بخصوص أولوية الأهداف. كما أن هذا البعد يهتم بتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام وواجبات العاملين. كما يشير هذا البعد على ضرورة أن يحرص قائد التغيير على مساعدة العاملين على الربط بين الرؤية الخاصة بمنظمتهم وبين الأهداف الجماعية والفردية لهم.

#### ت. بناء ثقافة مشتركة

يعنى هذا البعد بالثقافة المؤسسية المشتركة التي تمثل مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة كافة. كما يشتمل على سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الفرد باعتباره محور العمليات التنظيمية، بالإضافة إلى السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاوني كلما كان ذلك ممكناً، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة للعاملين في المنظمة.

#### ث. نمذجة السلوك

نمذجة السلوك تعني سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يعتبر نموذجاً حياً للعاملين معه، بحيث يعكس هذا النموذج القيم التي يتبناها القائد ويؤيدها. ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير الذي يطلبه قائد التغيير. ويمارس قائد التغيير عادةً أمثلاً من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل احترام الآخرين والثقة بآرائهم، والاستقامة، والدقة، والوضوح وغيرها. كما يسعى إلى الحصول إلى التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية، ويبدى استعداداً حقيقياً لتغييرها في ضوء الدور الذي يعلبه هذا القائد.

#### ج. مراعاة الفروق الفردية

يشير هذا البعد إلى درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتقويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق مع اهتمامهم وميولهم ورغباتهم الخاصة، وحفزهم للإفادة من الخبرات التي مروا بها. وعادةً ما ينطلق قائد التغيير من احتياجات المنظمة المتفقة مع ميول العاملين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير والتطوير المستقبلي.



## ح. الاستشارة الفكرية

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحث العاملين في المنظمة على إعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، ويستثير التفكير الجاد في كيفية أداء العمل بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. وتطلب هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعتهم، كما يثير الاهتمام بالمقارنة بين أداء العاملين الحالي والممارسات المشهودة مستقبلاً. كما يشتمل هذا البعد على قياس مدى حرص قائد التغيير على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية عند العاملين، وحفزهم على التفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة لحل المشكلات، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية.

## خ. الخرص على الأداء العالي

هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير يعني بالسلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي. وتتضمن توقعات القائد عناصر لتحفيز وتحدي العاملين، كما يوضح هذا الخرص الفرق بين ما تصبو إليه المنظمة وبين ما تم أنجازه فعلاً. كما يشير هذا البعد إلى أي درجة إيضاح القائد للأمور المتعلقة بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأهم، وحفزهم من خلال المكافآت عند قيامهم بأداء أعمالهم بتميز، أو عند بذلهم جهوداً عالية تحقق مؤشرات الأداء والإنجاز بامتياز.

## د. هيكلية التغيير

يشير هذا البعد السلوكيات لقيادات التغيير إلى هيئة البنية التنظيمية لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه، بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالقضايا التي همهم وتؤثر عليهم. كذلك يهتم هذا البعد بقيام قائد التغيير بخلق الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن. ويشمل هذا البعد اسلوك قيادات التغيير الهادف إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للموظفين.

## ملخص للمقارنة بين الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

أهم الرواد	التحديات والعقبات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الأخرى	المنطلقات والقومات	الخصائص	المفهوم	الاتجاه القيادي
- James Burns - Bass - Avolio - Ticky - Devanna	- غياب صف ثاني من القيادات - مقاومة التغيير - الصراع التنظيمي - ضعف الشخصية - عدم القدرة على توصيل الرؤية	- التركيز على أهداف المنظمة المستقبلية أكثر من التركيز على أهداف الأفراد	- إدراك الحاجة للتغيير - وجود رؤية جديدة - اختيار نموذج التغيير - إعادة بناء الثقافة التنظيمية - إدارة الفترة الانتقالية - تنفيذ التغيير	- التأثير المثالي على الاتباع - الحفز الملهم - التشجيع على الابتداء - الاهتمام الفردي - استشارة الاتباع - فكربا وتحدي الاقتراحات - مراعاة القادة - التحويلين للفروق الفردية	- قدرة القيادة على الارتقاء بالمنظمة ومنسوبيها - ليكونوا قادرين على تحقيق التحول في أوضاع المنظمة والالتزام به وجعل انتقال المنظمة الى وضع أفضل أولويه بين الأهداف. وتكوين هوية المنظمة	القيادة التحويلية

الإجاء القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	وجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الأخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
	من خلال المحسوس والإلهام، وتركيز التطلع والنظرة على المستقبل،	الحاضر - رسم صورته ذهنية للمنظمة في المستقبل - حفر الاتباع وإلهامهم لبني الرؤية الاستراتيجية - مطلب مسبق لاغلب الاتجاهات الأخرى	رؤيته - القدرة على توصيل الرؤية - خيال وقدره ابداعية - قادة قادرين على قراءة المعلومات المهمة - تشجيع الاهتمام بالمستقبل - التدريب على بناء السيناريوهات	حوله بحيث يكون التركيز على المستقبل أكثر من الحاضر رسم صورته ذهنية للمنظمة في المستقبل	- الجمود التنظيمي - غياب الرغبة في التطوير - عدم القدرة على وضع رؤية مستقبلية وتوصيلها	
القيادة الأخلاقية	التأثير على الاتباع لتحقيق الأهداف من خلال السلوكيات الأخلاقية وتشجيع الممارسات الأخلاقية في العمل.	- شخصية القائد تقوم على المبادئ الأخلاقية - تبني الممارسات - بناء مناخ تنظيمي يشجع السلوكيات الأخلاقية في العمل	- وجود قواعد أخلاقية متفق عليها ومدونة. - التدريب الأخلاقي للعاملين - القدوة الأخلاقية من القادة	- التركيز على الالتزامات السلوكية والمعايير الأخلاقية - القيم والأخلاق تسبق مصالح المنظمة والفرد الأخلاقية من	- تعارض مصالح المنظمة أو الفرد مع المعايير الأخلاقية - حدوث الأزمات قد يلغي الالتزام بالقواعد الأخلاقية مؤقتاً	-Brown - Steven Convey

الإجاء القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقومات	وجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الأخرى	التحديات والمعوقات	أهم الرواد
	الجديدة من خلال التحول والتغير		ومتابعته			
القيادة الاستراتيجية	القدرة على التفكير الاستراتيجي وتبني رؤية القيادة والعمل على تحقيقها. القدرة على تولع المستقبل وتصور الرؤى والمحافظة على المرونة وتمكين الأخرين لتحقيق التغير الاستراتيجي المطلوب (byrd,1987)) القدرة على تحقيق الاتجاهات وأهداف والرؤية المستقبلية	- تحديد التوجه الاستراتيجي والرؤية المستقبلية - التفكير والتخطيط طويل المدى - اكتشاف القدرات الجوهرية للمنظمة - إدارة الموارد على ضوء الاستراتيجية - تطوير رأس المال البشري - التأكيد على الممارسات الأخلاقية - الرقابة التنظيمية	- الانغماس في التخطيط الاستراتيجي - القدرة على بناء الرؤية - الدعم من القيادات العليا - مشاركة الجميع في وضع الخطة المستقبلية	- التركيز على البيئة الداخلية والخارجية - التفكير بعيد المدى - وضع خطط طويلة الأجل - ربط الحاضر بالمستقبل من خلال الخطط الاستراتيجية	- ضعف الثقافة التنظيمية - غياب القيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي - ضعف الاتصال والمشاركة - الإغراق في الجزيئات وترك الكليات	Menzbueg - Thomson Byrd,1987 Huey, 1994 Boal,2004 - Crow - Chilcoat
القيادة الاستشرافية	ربط الحلم المستقبلي بالواقع والرؤية بالقيادة		- القدرة على وضع تصور مستقبلي وبناء وبناء التصورات	- التوجه نحو مستقبل أكثر من الإغراق في		-warren Bennis - Burt Nanu

الإنجاز القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقررات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الأخرى	التحديات والمعوقات	أهم الزوائد
	الثقافات والاعراق	وقدرات عالية	- سعة الأفق والاطلاع - كثرة التواصل والاحتكاك بالثقافات الأخرى		- سيطرة الفكر المحلي والثقافة المحلية	
القيادة الريادية	خلق قيمة للمنظمة من خلال دمج وابتكار مزيج من الموارد للاستجابة للفرص المدركة. والابتداع والمبادرة في خلق فرص لريادة للمنظمة ومشاركة الاتباع في تحقيقها	- القدرة على الإبداع - القدرة على المبادرة - القدرة على تحمل المخاطر العالية - - - رؤية الفرص المستقبلية والمغامرة من أجل تحقيقها - الانفتاح المعرفي والثقافي	- التفكير الشمولي للقيادة والابتكار - عدم الخوف من المخاطرة والتجديد - القدرة على رؤية الفرص المستقبلية والمغامرة من أجل تحقيقها - الانفتاح المعرفي والثقافي	- التركيز على الابتكار من خلال الابتكارات وأهميتها - المخاطرة واخذ زمام المبادرة - زمام المبادرة - خلق فرص جديدة في الإدارة - التفصيلية - نقص أو غياب التخطيط الاستراتيجي - الذهنية المنغلقة والخوف من المجهول	- تجنب المخاطر - عدم القناعة بالمبادرات وأهميتها - عدم القدرة على الإبداع في الإدارة - التفصيلية - نقص أو غياب التخطيط الاستراتيجي - الذهنية المنغلقة والخوف من المجهول	- Oswald John - Darling 2007 - Gupta
- قيادة التغيير	- القدرة على امتلاك رؤية واستراتيجية للتغيير وبناء ثقافة تدعمها	- مواجهة حالات الفشل والاحباط - الاعتراف المستمر بالحاجة	- إيجاد رؤية وثقافة مشتركة للتغيير - بناء اتفاق	- السعي المستمر للتغيير - سيادة روح عدم الرضا عن	- الرضا بالمبلغ فيه عن الأوضاع - عدم تحقيق نجاحات سريعة	- John Kotter - Darling, 2007 - Press,

الإنجاز القيادي	المفهوم	الخصائص	المتطلبات والمقررات	أوجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الأخرى	التحديات والمعوقات	أهم الزوائد
		- إضفاء البعد الأخلاقي على جميع قرارات القائد.	- وجود وثيقة شرف أخلاقية للعمل وتطبيقها في الممارسات الإدارية والعملية			
القيادة الخدمية	إحساس داخلي ورغبة في خدمة الاتباع. واستخدام القوة أو السلطة لخدمة الاتباع	- التركيز على خدمة الاتباع أولاً. - توظيف السلطة لخدمة الاتباع - تلمس حاجة الاتباع - بناء وتنمية قدرات الاتباع	- القدرة على معرفة احتياجات ومتطلبات الأفراد والبيئة المحيطة - بناء ثقافة موجهة نحو خدمة الموظف	- القدرة على توجيه نحو خدمة العملاء الداخليين أولاً لوجود قناعة بأن رضاهم يحقق رضا العملاء وهو مطلب لذلك. - ضعف الوعي الذاتي للقادة - ضعف الثقافة التنظيمية الموجهة نحو خدمة الاتباع - وسيادة مبدأ العمل على حق. - عدم القدرة على تلمس الاحتياجات	- تجنب المخاطر - عدم القناعة بالمبادرات وأهميتها - عدم القدرة على الإبداع في الإدارة - التفصيلية - نقص أو غياب التخطيط الاستراتيجي - الذهنية المنغلقة والخوف من المجهول	- Brown - Robert Greenleaf - Larry Pears - Laub - Pears - Turner
القيادة العالمية	قيادته تعمل بكل القدرات في جميع الظروف وأثناء العالم سواء داخل أو خارج الثقافة الوطنية، وإدارة المنظمات متعددة	- فهم ثقافات العالم المختلفة - سعة الأفق - تفهم الاختلافات - يمين الثقافات - العمل بفكر عالمي ومهارات	- اكتساب المهارات والخصائص العالية - القدرة على إدارة التعددية الحضارية	- الأهمية الثقافية للاتجاه - مراعاة البعد الثقافي والتعددية الحضارية - تفهم الاختلافات بين الحضارات	- نقص المهارات والقدرات للعمل في بيئة عالمية - ضيق الأفق - عدم لهم ثقافات الشعوب الأخرى	- Robert House - Rhine smith - Brake - Joran - Conner

الانتاج القيادي	المقيوم	الخصائص	السلطات المقررات	وجه الاختلاف بينها وبين الاتجاهات الأخرى	التحديات والمخاطر	مع الأفراد
	وتحفيز وتمكين الداعمين للتغير في المنظمة	إلى التغير وخلق ثقافة مؤيدة له - الدعوة إلى التغير المستمر وتشجيعه	حول أهداف التغير وأولوياته -- --	الوضع الراهن - التركيز على أحداث التغير في العمليات والهياكل والثقافة	- عدم وصول التغير لحدود الثقافة - الارتباط في الإدارة وغياب الدور القيادي	2009 -

المراجع

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ابن دريد (ب.د.). جمهرة اللغة، مكتبة المثنى: بغداد.
- ابن تيمية (١٩٧٩م). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار الكتب العربية، القاهرة.
- أبو السعود، خيرى حسن (١٩٧٨م) محاضرات في القيادة الريفية، المعهد العالي للتعاون الزراعي، القاهرة.
- أبو توهه، عادل (١٤٠٢هـ). القائد الإداري والتنمية الإدارية في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، حمادى الأولى.
- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٨٤م). الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١م). إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان.
- أبو رمان، محمد عبدالعزيز. (١٩٩٦). تقويم الأداء. المنهج المحاسبي. مجلة التجارة والتمويل التابعة لجامعة طنطا. العدد الأول، ص ٥٨ - ١٠٢.
- أكرم، محمد سليمان عماد. (٢٠١٢). سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جمهورية مصر العربية، ع ١، ص ١٠٠٧ - ١٠٦٠.
- إسماعيل، خميس السيد (١٩٨١م). السلوك الإداري، دار الفناء للطباعة، بغداد.
- بحيري، سعد صادق. (٢٠٠٤). إدارة توازن الأداء. الطبعة الأولى. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- البداح ، محمد. (٢٠٠٩). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين فتوة. جريدة الجزيرة. العدد ٤٥٣٦٧.
- بلر، حامد رمضان (١٤٠٢هـ). القيادة الإدارية: اتجاه إسلامي، المسلم المعاصر، السنة الثامنة، العدد ٣٢، شوال.
- البرعي، محمد وعابدين، عدنان (١٤٠٨هـ). الإدارة في التراث الإسلامي: مع حكم وامثال للمستوليين ورجال الأعمال. مكتبة الخدمات الحديثة، جدة.
- البنانوي، علاء محمد. (٢٠١٤م). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء منظمات الأعمال. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية، العدد الأول، ص ٣٣٧-٣٧٨.
- النشار، هاني محمود. (٢٠٠٣). نموذج مقترح لقياس علاقات السببية بين مقاييس الأداء لتحقيق متطلبات محاسبة المسئولية على أساس إستراتيجي. مجلة التجارة والتمويل بجامعة طنطا، العدد الأول، ص ٩٦-١.
- يعرّه أبو بكر مصطفى (شتاء ١٩٨٤م). القيادة الإدارية: الأسس والنظريات، المجلة العربية للإدارة، منظمة العلوم الإدارية، مجلد (٨)، العدد (١).
- يزنس، آرايان. يوم الخميس، ١٥ نوفمبر ٢٠٠٧م، [www.arabianbusiness.com](http://www.arabianbusiness.com)
- البرقاوي، فتحية. الجزيرة (جديد حياتك)، العدد ١٢٩٦٥، الجمعة ٢٠ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ٢٨ مارس ٢٠٠٨م، ص ٤٦.
- إلبرت، هايد، شافيز، جي م، باركس، سالندرا (٢٠٠٩). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. (ترجمة نخبة من المختصين في الإدارة العامة). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البياع، محمد (١٩٨٥م). القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، السدار العربية للطباعة، بغداد.

- آل مبيضين، حمد و ذيب و محمد. (٢٠١١). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد، 1.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية. مطابع دار الهندسة: مصر.
- الجلاليل، أحمد. جريدة الرياض، العدد: ١٣٧٧٦، الاثنين ١٣ صفر ١٤٢٧هـ - ١٣ مارس ٢٠٠٦م.
- تقرير هيئة الأمم المتحدة (١٩٩٠م). تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة. ترجمة أحمد أبو شيخه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن: عمان.
- تومسون، آرثر و ستركلاند، آيه جي. (٢٠٠٦م). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية. لبنان، بيروت: لبنان ناشرون وموزعون.
- تيسد، أوردي (١٩٦٥م). فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة. ترجمة عبدالفتاح إبراهيم.
- جاسم، محمد (١٤٢٧هـ). بطاقة الأداء المتوازن. موقع معهد دبي لتنمية المسوارد البشرية. تاريخ الدخول ١١/٢٠/١٤٢٧هـ.
- جورج الابن، كلود م. (١٩٧٢م). تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي: القاهرة.
- حسنين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد ٢٥ العدد ٢. يونيو ٢٠١١. ص ٥٢-١.

- حلواني، ايتسام ، آخرون (١٤١١هـ). القيادة الإدارية والجواهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد (٤).
- حيدرة، صالح. تجارة الرياض، العدد ٥٣٧، جمادى الأولى ١٤٢٨هـ، يونيو ٢٠٠٧م، ص ٨٤.
- الحقباني، محمد ناصر. [www.al-jazirah.com/207826/ar3d.htm](http://www.al-jazirah.com/207826/ar3d.htm)
- الخواصي، بركات موسى (١٤٠٣هـ). القيادة الإدارية: المفهوم والدور، مجلة النبيلوماسي، العدد (٣) جمادى الأولى.
- خطاب، محمود (١٩٨٣م). بين العقيدة والقيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- دنكان، جاك (١٩٩١). افكار عظيمه في الإدارة. (ترجمة محمد الخديدي). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- دركر، بيتر (٢٠٠٤). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين. (ترجمة إبراهيم الملحم). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- درويش، عبدالكريم، وتكلا، ليلي (١٩٨٠م). اصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الديب، مدحت محمد (صيف ١٩٨٧م). جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- ديمك، مارشال، وديمك، جلاديس، وكولنج، لويس (١٩٦٧م). الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة.

- الربيعه، إبراهيم. (١٤٣١هـ). القيادة الادارية. ماجستير إدارة عامة ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود ، ١٤٣١هـ.
- رشيد، أحمد (١٩٩٦م). إعادة إختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- رفاعي، محمد رفاعي (١٩٨١م). السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت.
- الرئيس، لضية ثاني (١٩٩٨م). ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- زايد، عادل محمد (١٩٩٥م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (٤). العدد (٤).
- الزهراني، عبدالحق حنش سعيد. (١٤٢٩هـ). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الزعبي، محمد موسى. (٢٠١٠). دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الساعاتي أمين (١٤٢٠هـ). إعادة اختراع الحكومة، الثورة الإدارية في القرن الثنائي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.



- الساعاتي، أمين (١٤١٩هـ). إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السالم، مؤيد سعيد (أكتوبر ١٩٩٠م). التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٨، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- السفلان، علي (١٤٠٩هـ). نحو نموذج متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مركز النشر العلمي، مجلد (٢).
- السقايف، حامد (١٤١٦هـ). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، الخبر.
- السويديان، طارق. مجلة عالم الإبداع، العدد ٩، مايو ٢٠٠٦م، ص ١٨.
- سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- الشريف، بلقيس وناصر، علي (محرم ١٤١٦هـ). الاتجاهات النفسية والسلوكية الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الأول.
- شعاع (١٩٩٤م). خلاصات، العدد السادس، القاهرة، مارس.
- الشبي، حميد (١٩٨١م). الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة (D Theory 3) مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، م (٨).
- الصافي، جيوري وشاوي. (2011). اتجاهات القيادة الإدارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤ - العدد ٩٠.

- الصاب، أحمد (١٤٠١هـ). التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، جدة.
- الصحاح في اللغة والعلوم، دار الضارة العربية، بيروت، مجلد (٢) ب د.
- صفوت، مجدي سليمان. (٢٠١٠). القيادة الخدمية، جريدة المدينة، الثلاثاء ٢٠١٠/٠٨/٣١.
- الصران، رعد (٢٠٠٣). أقوال مأثورة في الإدارة. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الضحيان، عبدالرحمن (١٤١١هـ). الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، شركة دار العلم للطباعة والنشر، جدة.
- الضحيان، عبدالرحمن (١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة.
- الطجم، عبدالله وآخرون (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة.
- الطراونة. تحيين أحمد. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- طريف، شوقي (١٩٩٣م). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- الطويل، محمد (١٤٠٢هـ). نحو إيجاد قيادات إدارية محلية للتنمية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٣٤)، شوال، الرياض.
- الطيب، حسن أبشر (١٩٨١م). المدير بين الوهم والحقيقة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٢٨، مارس، الرياض.

- العامري، أحمد بن سالم- (١٤٢٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين. جامعة الملك سعود، مركز البحوث، كلية إدارة الأعمال، الرياض.
- العبد، جعفر (١٩٧٧م). القيادة والقائد من تعاليم الإسلام، الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد العاشر، العدد الأول، يوليو، القاهرة.
- عبدالدايم، صفاء محمد. (٢٠٠٣). مدخل مقترح لتقييم البعد البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية. ص ٢٠١ - ٢٤٧.
- عبد العظيم، فرماوي مصطفى (١٩٩٨). المنظور الإسلامي للخدمة الاجتماعية في تحقيق التكافل الاجتماعي، المسلم المعاصر، العدد ٨٦ يناير.
- عبد العزيز، أروى. (١٤٣٥هـ). القيادة الخدمية، التنمية الإدارية. العدد ١١٥ ربيع الأول ١٤٣٥هـ.
- عبد الحميد، عبد المطلب (ديسمبر ١٩٩٥م). آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عبدالله، عبد الخالق، (١٩٩٩م). العولة: جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، مجلة عالم الفكر، المجلد (٢٨)، العدد (٢).
- عبد الهادي، حمدي (١٩٧٦م). الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الأصول العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.

- عبد الرحمن، مصطفى رضاء (ديسمبر ١٩٩٥م). سمات رجل الأعمال المبادر، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عثمان، محمد مختار (ب.د.)، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة قاريونس، بنغازي.
- العديلي، ناصر (١٩٩٥م). السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن (١٤٢٣). مهارات القيادة وصفات القائد. الأردن، عمان.
- عساف، محمود (١٩٧٩م). أصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة.
- عساف، عبد المعطي (١٩٨٤م). الزاوع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٤٢)، الرياض.
- العساف، حسين موسى (٢٠٠٩). الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، عمان، المعهد الوطني للتدريب.
- عسكر، سمير أحمد (١٩٨٨م). متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد (٦٠)، الرياض.
- عسكر، سمير أحمد (يناير ١٩٩١م). قياس علاقة المتغيرات الشخصية للمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء: دراسة تطبيقية في منظمات دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- العشماوي، سعد الدين (١٩٨١م). اسم الإدارة، دار النهضة: مكتبة عين شمس القاهرة.
- عماد الدين، منى مؤمن. (٢٠٠٤). قيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرين. رسالة الترتيب، العدد ٤، سلطنة عمان، ص ص ٣٠ - ٣٦.
- العمار، عبدالله. الجزيرة (مقالات)، العدد ١٢٩٧٩، الجمعة ٥ من ربيع الآخر ١٤٢٩هـ، ١١ من أبريل ٢٠٠٨م، ص ٣٠.
- عودة، عبدالملك (١٩٦٣م). الإدارة العامة والسياسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- العزاوي، سليمان ماجد. و محمد، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩). أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصل. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- غتيلو، هورد وملباي، ميشيل (١٤١٥هـ). إطار عملي لتحسين الجودة المستمر في نشاط توفير الخدمة الصيدلية. ترجمة عبدالرحمن الخويطر، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٤، عدد ٢، ربيع الآخر، الرياض.
- غراب، كامل السيد. (١٩٩٨م). الإدارة الإستراتيجية النظرية والتطبيق. (ط١).
- الإمارات العربية المتحدة، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- فائق، فوزي عبد الخالق (١٤١٧هـ). هغوظة العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية المجلد (١٧)، عدد (٦٧-٦٨).

- فرم، ديفيدسن. (٢٠٠٣م). إدارة المشروعات في المؤسسات: لكي تحقق أعظم فائدة من الوقت والتكنولوجيا والناس. (الطبعة الأولى).
- فضل الله، فضل الله علي (١٤١٧هـ). القيادة الإدارية في الإسلام، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- فقيري، أحمد محمد الحسن (١٤٠٥هـ). عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلد (٢٣)، العدد (٤٦)، شوال، الرياض.
- فورسبرغ، كيفن، وموز، هال، وكوترمان، هوارد. (٢٠٠٥م). تحليل إدارة المشاريع: نموذج للنجاح العملي والفني. (الطبعة الأولى). (ترجمة: محمد شريف الطرح). الرياض: مكتبة العبيكان. (نشر الكتاب قبل الترجمة عام ٢٠٠٠م).
- الفضل، مؤيد، والعيدي، محمود. (٢٠٠٥م). إدارة المشاريع: منهج كمي. (الطبعة الأولى). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الفيحان، إيثار عبد الهادي، وجلاب، إحسان دهن. (٢٠٠٦). ممارسات القيادات الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون. مجلة الإقتصاد والإدارة، العدد ٥٩، ص ص ١ - ٣٢.
- القحطاني، سالم (١٤١٣هـ). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، عدد ٧٨، شوال، الرياض.
- القحطاني، سالم. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العائلي، الرياض: مكتبة العبيكان، الرياض.
- القحطاني، سالم والشمري، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض.

- القحطاني، سالم ويوسف، حلمي (١٤١٩هـ). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- القواسمه، فريد محمد، والبدارين، رقية. (٢٠١١). دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. المنظمة العربية للتسمية الإدارية: مؤتمر "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، الأردن، ص ٥٦٩ - ٥٩٦.
- الخنين، عبدالعزيز. مجلة آفاق الإدارة (مجلة فصلية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارة)، العدد العاشر - صفر ١٤٢٧هـ / لبرابر ٢٠٠٦م، ص ٤٤.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩م). السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- قطان، وضاح يوسف (١٤٠٦هـ). القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، معهد الدراسات الدبلوماسية، وزارة الخارجية، الرياض.
- كابلان، روبرت، لورتن، ديفيد. (١٩٩٦). بطاقة الأداء المتوازن. ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- الكبيسي، عامر (١٩٧٥م). الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الحرية، بغداد.
- الكعبد، عبدالله. الرياض، العدد ١٤٥٠٤، الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ١٠ مارس ٢٠٠٨م، ص ٣٤.
- كنعان، توف (١٩٨٥م). القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق. الرياض.

- كوي، ستيفن (١٩٩٨م). قراءة في كتاب العادات السبع: دليل القيادة الشخصية للقرون الحادي والعشرين، ترجمة محمد عبدالمعطي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- مان، أديل وروبرت جي (١٩٩٥م). الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبدالرحمن الهيجان، الرياض.
- ماهر، أحمد (١٩٨٦م). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الكتاب العربي الحديث، القاهرة.
- ماهر، أحمد (١٩٩١م). علاقة ضغوط العمل بالأداء. الإداري، العدد (٥٤-٤٦)، مسقط.
- محمد، أحمد عبدالعظيم (١٩٩٤م). أصول الفكر الإداري في الإسلام، مكتبة وهبه، القاهرة.
- معهد إدارة المشروعات. (٢٠٠٤م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. (الطبعة الثالثة). بتسلفانيا: معهد إدارة المشروعات الأمريكي.
- المطيري، حزام (١٤١٧هـ). الإدارة الإسلامية المنهج والممارس، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- المغربي، كامل (١٩٨٨م). الإدارة، مبادئ، مفاهيم، وظائف، مطابع لنا، الرياض.
- المغربي، كامل، وآخرون (ب.د.). أساسيات الإدارة، دار الفكر، عمان.
- المفلح، هيام. جريدة الرياض الاقتصادي - العدد ١٤٥٤٣، يوم الجمعة ربيع الآخر ١٤٢٩هـ - ١٨ إبريل ٢٠٠٨م - ص ٢٨.
- ملائكة، عبدالعزيز محمد (١٤٠٩هـ). تنمية مهارات القيادة الإدارية، جدة.

- ملكية، لويس (١٩٦٩م). أبعاد التغيير الإداري في إطار السلوك، مجلة الإدارة، العدد الرابع، أبريل.
- ملكية، لويس (١٩٦٣م). سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة.
- موقع إسلام أون لاين، تحليل كتاب "النجاح الكبير"، ٢٠٠٨/٤/١٦م.
- ميرديث، جاك، وماتل، صمويل. (١٩٩٩م). إدارة المشروعات. (الطبعة الأولى). (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور). الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- الناصر، بدر. تجارة الرياض، العدد ٥٤٤، ذو الحجة ١٤٢٨هـ، يناير ٢٠٠٨م، ص ٨٧.
- النجار، فريد (ديسمبر ١٩٩٥م). آليات مؤلة طبقة الإدارة المصرية، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- النمر، سعود (١٩٩٣م). موقف القطاع الخاص من توظيف العمالة السعودية، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض.
- النمر، سعود (١٩٩٤م). دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، الرياض.
- نصير، نعيم. (٢٠٠٣م). إدارة وتقييم المشروعات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هامر، مايكل، وشامي، جيمس (١٩٩٥م). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندسة)، ترجمة الشركة العربية للإعلام، القاهرة.

- الهنداوي، وفيه أحمد (١٩٩٤م). استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، العدد (٥٨)، مسقط.
- هاتر. جيمس سي. (٢٠٠٦). مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم: كيف تصبح قائداً خادماً، مكتبة جري، الرياض.
- الهواري، سيد (١٩٩٧م). المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواري، سيد (١٩٩٩م). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- هلال، سمير. (٢٠٠٣). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظم لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية. مجلة التجارة والتمويل التابعة لجامعة طنطا. العدد الأول، ص ص ١-٥٥.
- وايس، ريتشارد في جاكسون، جون، مورقان سيريل (١٩٨٨). نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. (ترجمة د. خالد زروق). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الياسين، جاسم (١٤٠٨هـ). القيادة: الأسباب الذاتية للتنمية الذاتية، دار الدعوة للنشر والتوزيع، الكويت.
- ياغي، محمد وعساف، عبدالمعطي (١٤٠١هـ). مبادئ في الإدارة العامة، مكتبة المحاسب، الأردن، عمان.
- يوسف، حلمي شحادة (١٩٨٦م). القيادة الإدارية، الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (٨)، العدد (٢٤-٢٥)، مارس، مسقط.
- يوسف، حلمي (١٩٨٥م). القيادة الإدارية، المدير العربي، العدد (٩٢)، القاهرة.

- Bennis, Warren (1989a), on *Becoming A Leader*. Addison- Wesley, Reading, Mass.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, Warren (1989b), *Why leaders Cant Lead*. Jossey- Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Bennis, Warren and Nanus, Burt (1985), *Leaders: The Strategies for taking charge*. New York: Harper and Row publishers.
- Blake, Robert R. and Mouton, Gane S. (1978), *The New Managerial Grid*. Gulf publishing Co., Houston.
- Brown, Kathleen M. ; Anfar, Vincent A., Jr. (2003). *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level*. NASSP Bulletin . Vol. 87 No. 635. June.
- Brown Michael E. & Trevino, Linda K.(2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly* 17 ,pp 595-616.
- Buchholz, Steven and Roth, Thomas (1987), *Creating The High-Performance Team*. John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.
- Craig. N(N.D).( 2011). Visionary Leadership. Retrieved in 20 march2011. [www.http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/wharton-at-work/0906/visionary-leadership](http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/wharton-at-work/0906/visionary-leadership)
- Chynoweth .C.( 2008). A new take on the big picture. The Times. Retrieved in 20 march2011. [wwhttp://business.timesonline.co.uk/tol/business/career](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career)
- Cohen, Stephen L. (2010). Effective global leadership requires a global mindset, *Industrial and Commercial Training*. Volume: 42; Number: 1; Year; pp 3-9.
- Collins.J & Jerry. I.(2005). *Built To Last: Successful habits visionary companies*. (10th Edition). London: Random House Business Books.

- بونس، طارق شريف. (٢٠٠٣). *الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والتعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.*

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albert, Lester. (2003). *Project Planning and Control*.(Fourth Edition) . Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Affairs Jaques, Tony (2012). Leadership trends. *International Journal of Business and Social Science* , Volume 12 Number 4 pp 366-372.
- Akker, L, Heres,L ,Lasthuizen ,K. (2009).Ethical Leadership and Trust: It's All about Meeting Expectations .*International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 Iss. 2 .
- Alon, Ilan, Higgins, James. (2005) . Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Business Horizons* 48.501—512.
- Aragón, Tomás J.(2013). Authentic Transformational , Leadership07/02/2013.
- Azam, Roomi Muhammad; Harrison, Pegram. (2011). *Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?* International Review of Entrepreneurship 9(3).
- Bass, B.(1990), from Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*. 18(4): 19-31.
- Beckwith. M. ( 2002).what dose it take to be a truly visionary leader? Retrieved in 23 march2011 from.[http://www.ivysea.com/pages/ldrex\\_0802\\_04.html](http://www.ivysea.com/pages/ldrex_0802_04.html)
- Belasco, James (1990), *Teaching the Elephant to Dance: Empowering Change in Your Organization*. Ney Yourk: Crown publishers, Inc.

- Howes , Norman R .(2001). Modern project Management: Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes. Amacom : New York .
- Hu, Maya - Jeremy ,Chan, Marin Solomon. (2000). Becoming an effective global leader. (Chapter 30 of "Coaching for Leadership" Jossey-Bass/Pfeiffer,
- Hunt, James G., Larson, Lary L.(1977) Leadership: the cutting Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois.
- Iwan, Lee, (2007). Difference between a global, transnational, international and multinational company. [http:// www.canadaone.com/ezone/june99/ leadership7.html](http://www.canadaone.com/ezone/june99/leadership7.html)
- <http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.htm>
- John Kotter,: Leadership, Viewers Guide (1990), Fortune Magazine. Video Seminars, Boston.
- Joyce, Thompson Heames,Michael Harvey ( 2006 ). The Evolution of the Concept of the Executive from the 20 th Century Manager to the 21 th Century Globule Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 13, Iss. 2 pp 29 – 41.
- Kahan. S.( 2008).Visionary Leadership. Retrieved in 20 march2011. <http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading-change/visionary-leadership>.
- Khan, Seth (2013). Spirited Thoughts on Leadership, Transformation, and Survival Visionary Leadership: Seth Khan on the Pragmatics of Innovation December 17 by carolburbank · in Sustainable Leadership, Visionary Leadership
- Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. (1994), The Wisdom of Teams. Harper Business, New York.
- Kerzenr, Harold. (2003). Project Management: A System Approach to Planning , Scheduling, and Controlling. (Eighth Edition). John Wiley & Sons, Inc : New Jersey .

- Covey, Stephen R. (1991), **Principle- Centered Leadership**. Published by Simon and Schuster, New York.
- Declan, T. (1993), **Successful Time Management**. Institute of Management, London.
- Dinsmore , Paul c and Brewin , Jeannette Cabanis . (2006). **THE AMA HANDBOOK OF PROJECT MANAGEMENT** (second edition) . American Management Association : USA .
- Dierendonck, D. van . Nuijten. Inge (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure *Journal of Business & Psychology* : September 1,2011.
- DuBrin, Andrew J.(1998), **Leadership**. Alpha Books, New York, NY.
- Erika, Hayes ,Jaques Tony (2010,). Reshaping crisis management: the challenge for organizational Design Citation: **Organizational Development Journal** 28(1), pp 9-17.
- Filppo, Edwin (1970), **Management: A Behavioral approach**. Boston.
- Fogel ,Gyongyi ,Konyu. ( 2011). Exploring The Effect of Global Midset on Leadership Behaivor: an empirical study of business leaders in global organizations. Presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration
- Framework of leadership and management. Retrieved in 20 march(2011). from: [wwwhttp://www.businessintegral.com](http://www.businessintegral.com).
- Greenleaf, R.K. (1977). **Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hammer, M., Champy, J. (1993), **Re-engineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution**. Nicholas Bradley, London.
- Histrich, Rober D. (1992). To ward an Oranizaton Model for Entrepreneurial Education , Proceeding, International Entrepreneurship, Conference, Dortunual Germany. 992,P9.



- Northouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and Practice** (Sixth ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.
- Oakley, Ed and Krug Doug (1991), *Enlightened Leadership: Getting To The Heart of Change*. A Fireside Book, published by Smith and Schuster, New York, NY.
- Oppel, Wayne, (2007). *The Global Leadership Challenge Global Leadership & Entrepreneurship*, May/June.
- Osborn, David and Gaebler, Ted (1991), *Reinventing Government*. New York: Addison- Wesley publishing Co.
- Oswald Jones; Helen Crompton. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 2 No. 4.
- Pearson Education Limited.(2005).*Longman Dictionary of Contemporary English*. England: hemera Technologies Inc.
- Pinelli, Maria T. (2011). *Decoding the DNA of the entrepreneur*. Ernst & Young Publications. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nature-or-nurture/\\$FILE/Nature-or-nurture.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nature-or-nurture/$FILE/Nature-or-nurture.pdf)
- Practice, Peter, G. (2009). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Fifth Edition.
- Rhinesmith, S. (1993) *A Manager's Guide to Globalization*. Burr Ridge, Illinois, Inc.
- Robbins, Stephen, p. (1988), *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership. <https://www.greenleaf.org/products-page/writings-of-robert-k-greenleaf-publications-of-the-greenleaf-center/>
- Rock, M.(1999). *The 7 Pillars of Visionary Leadership, Pillar VI: Leading. Canada one business*. Retrieved in 20 March 2011 from

- Kouzes, James M., Posner, Barry Z. (1995), *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kirkpatrick, Shelly A. (2011). *Visionary Leadership Theory*. *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publication. 16 Feb.
- Kotter, J (2000). *The Evolution of Leadership and Enterprise Performance*. *Leading in the 21st Century*. June 1, 2000.
- Kuratko, Donald F. (2007). *Entrepreneurial Leadership in the 21st Century*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 13, 4.
- Loeb, Marshall and Kindel, Stephen (1999), *Leadership For Dummies*. IDG Books Worldwide, Foster City, CA.
- Martin, Vivien. (2006). *Managing projects in human resources, training and development*. Kogan Page: London.
- Martinelli, F. (2011). *Encouraging Visionary Board Leadership*. Retrieved in 23 March. <http://www.createthefuture.com/Visionary>
- Maude, Barry (1978), *Leadership in Management*. Business Books limited, London.
- Mihalic, Katarina K., Lipicnik, B., Tekavcic, M. (2010). *Ethical Leadership*. *International Journal of Management & Information Systems*. Vol 14, No 5.
- Moxon, Peter (1993), *Building A Better Team: A Handbook for Managers and facilitators*. Gower Publishing, Hampshire, England.
- Nanus, Burt. (1995). *Visionary Leadership*. Jossey-Bass. August 11.
- N.D, *Elements of Visionary Leadership*. (2011). Retrieved in 23 March 2011 from. [http://www.motivation-tools.com/workplace/-workplace\\_leadership.htm](http://www.motivation-tools.com/workplace/-workplace_leadership.htm)
- Northouse, Peter G. (2010) *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications, Inc; Fifth Edition.

- The Greenleaf Centre for Servant-Leadership UK (2005). Retrieved November 12.
- The Global Leadership Agility Model was developed by Laura McCracken, drawing from her own international business experience across North America, Latin America, Europe, and Asia, along with a few key resources including: Leadership Agility, by Bill Joiner & Stephen Josephs, Emotional Intelligence, by Daniel Goleman, and The Blackwell Handbook of Global Management, by Allan Bird and Joyce Osland.
- Thornton, Paul B. (2000), Be the Leader: Make The Difference. Griffin publishing Group, Torrance, Ca.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1990), The Transformational Leader. John Wiley & Sons, New York, N. Y.
- Trevino, Linda K., Brown, M. and Hartman, Laura P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*. Volume 56(1): 5-37.
- Wallin, Desna L. (2010). Looking to the Future: Change Leaders for Tomorrow's Community Colleges. New Directions for Community. Spring Issue, No 149 pp 5-12.
- Warren, Todd. (2012). 5 Essential Qualities for Entrepreneurial Leadership. *Forbes*, 6/08/2012. <http://www.forbes.com/sites/startupviews/2012/06/08/5-essential-qualities-for-entrepreneurial-leadership/>
- Warrick, D.D. (2011) "The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development," *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 8, Iss. 5, pp. 11-26.
- White, L. p. (1962) Introduction to the study of public Administration. 3<sup>rd</sup> ed., Macmillan Co., New York, N.Y.

- Ruiz, Pablo & Martínez, Ricardo & Rodrigo, Job (2010). Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. Year: Ramon Llull Journal of Applied Ethics, Volume: 1, Issue: 1, Page: 43-59.
- Savage, Anika & Sales, Michael. (2008). The Anticipatory Leader: Futurist, Strategist And Integrator. *Strategy & Leadership*. VOL. 36 NO. 6, pp. 28-35.
- Schermerhorn, John R., Jr. (1996) Organizational Behavior Essentials. John Wiley & sons, New York, N.Y.
- Schneider, Sherry K. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations, *Development Journal*, Vol. 32 No. 1.
- Sendjaya, Sen; Sarros, James C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 9, No. 2.
- Seydric, Williams; Forest, Jones. (2009). Transformational Leadership and Servant Leadership: Is There a Difference. The Connexions Project. Jul 6. <http://cnx.org/content/m27080/1.1>.
- Smith, Brien N; Montagno, Ray V; Kuzmenko, Tatiana N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Spring.
- Spears, Larry C. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadership. Servant Leadership Research Roundtable, August. Published by the School of Leadership Studies, Regent University.
- Story, Joana S. P. (2011). Developmental Approach to Global Leadership, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 3.
- Thach, Liz, (2012). Managerial Perceptions of Crisis Leadership in Public and Private Organizations: An Interview Study in the United States, *International Journal of Management*. Vol. 29 No. 2 Part 2 June

## المصطلحات

- Wooten, Lynn Perry James, (2008), Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Apr 4.
- Zhu, Weichun. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Vol. 8, Spring, pp. 62-7

## ثبت المصطلحات

أولاً، عربي - إنجليزي

(١)

Decision Macking	اتخاذ القرارات
Leadership Approach	أسلوب القيادة
Hard Approach	أسلوب الشدة
Soft Approach	أسلوب اللين
Firm Approach	أسلوب الحزم
Leadership Style	أشكال القيادة الإدارية
Change Management	إدارة التغيير
Open Market Economy	اقتصاد السوق الحر
Management By Objectives	الإدارة بالأهداف
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الكلية
Business Re- Engineering	أعادة بناء نظم العمل (المندرة)
Re-Inventing Government	أعادة اختراع الحكومة
Time Management	إدارة الوقت
Job Stress Management	إدارة ضغوط العمل
Conflict Management	إدارة الصراع
Failure Management	إدارة الإخفاق
Meetings Management	إدارة الاجتماعات

	(س)	
Telling Behavior	سلوك التوجيه	
Selling Behavior	سلوك الإقناع	
Participative Behavior	سلوك القيادة المشارك	
Delegation Behavior	السلوك التفويضي	
	(ع)	
Uncertainty	عدم التأكد	
Globalization	العولمة	
	(ف)	
Teamwork	فريق العمل	
	(ق)	
Leadership	القيادة	
Managerial Leadership	القيادة الإدارية	
Autocratic/Authoritarian Leadership	القيادة الاستبدادية	
Laissez- Faire Leadership	القيادة المساهلة	
Democratic/ Participative Leadership	القيادة المشاركة	
Transformational Leadership	القيادة التحويلية	

Project Management	إدارة المشاريع	
	(ب)	
Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن	
	(ت)	
Coercive Power	التأثير القسري	
Reward Power	التأثير بالمكافأة	
Legitimate Power	التأثير الشرعي	
Knowledge Power	المعرفي	
Reference Power	تأثير المرجعية	
Charisma Power	تأثير السمات الشخصية	
Back- up Power	تأثير القرينة	
Planning	التخطيط	
Organizing	التنظيم	
Coordination	التسيق	
Directing	التوجيه	
Feedback	التغذية الراجعة	
Change	التغيير	
Self Management	التعامل مع الذات	
	(ر)	
The Spirit Of Service	روح الخدمة العامة	
Bounded Rationality	الرشد المحدود	

Human Relations School	مدرسة العلاقات الإنسانية
Behavioral School	المدرسة السلوكية
New Management School	مدرسة الإدارة الحديثة
World Trade Organization (WTO)	منظمة التجارة العالمية
Forming	مرحلة التكوين
Storming	مرحلة العصف
Norming	مرحلة وضع المعايير
Performing	مرحلة الأداء
Formation	مرحلة التشكيل
Goals and Objectives Sharing	مرحلة المشاركة في الغايات والأهداف
Designing Work Processes and Establishing Norms and Standards	مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
Distributing Tasks and Clarifying Roles	مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
Performing and Maintaining The Team Celebration	مرحلة أداء الفريق وصيانته
	مرحلة الاحتفال

(ن)

Theory X And Y

نظريتي X و Y

Transformational Leader	القائد التحويلي
Teamwork Leader	قائد فريق العمل
Implementers	قيادات الإنجاز
Problem Solvers	قيادات حل المشكلات
Pathfinders	القادة الرواد
Strategic Command	القيادة الاستراتيجية
Visionary Leadership	القيادة الاستشرافية
Moral Leadership	القيادة الأخلاقية
Servant Leadership	القيادة الخدمية
Entrepreneurial Leadership	القيادة الريادية
Global Leadership	القيادة العالمية
Change Leadership	قيادة التغيير

(م)

Individual Approach	المدخل الفردي
Social Approach	المدخل الاجتماعي
Combination Approach	المدخل التوفيقى
Reporting	المتابعة
Ombudsman	المدعي العام
Traditional School	المدرسة التقليدية
Standards	المعايير
Principals Of Scientific Management	مبادئ الإدارة العلمية

Balanced Score Card	بطاقة الأداء المتوازن
Behavioral School	المدرسة السلوكية
Bounded Rationality	الرشد المحدود
Business Re- Engineering	إعادة بناء نظم العمل (المهندرة)

(C)

Celebration	مرحلة الاحتفال
Change	التغير
Change Management	إدارة التغير
Charisma Power	تأثير السمات الشخصية
Combination Approach	المدخل التوفقي
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Conflict Management	إدارة الصراع
Coercive Power	التأثير القسري
Coordination	التنسيق

(D)

Decision Mocking	اتخاذ القرارات
Democratic/ Participative Leadership	القيادة المشاركة
Delegation Behavior	السلوك التفويضي
Departmentalization Theory	نظرية التقسيم الإداري

Open System Theory	نظرية النظام المفتوح
Liberation Theory	نظرية التحرر
Leadership Theories	نظريات القيادة
Traditional Theories	النظريات التقليدية
Traits Theory	نظريات السمات
The Situational Theory	نظرية الموقف
The Interact ional Theory	النظرية التفاعلية
Leadership Behavioral Theories	نظريات القيادة السلوكية
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Departmentalization Theory	نظرية التقسيم الإداري
Scientific Theory	نظرية الإدارة العلمية

(و)

Time and Motion	الوقت والحركة
-----------------	---------------

ثانياً: إنجليزي - عربي

(A)

Autocratic/ Authoritarian Leadership	القيادة الاستبدادية
--------------------------------------	---------------------

(B)

Back- up Power	تأثير القرينة
----------------	---------------



(I)	
Implementers	قيادات الإنجاز
Individual Approach	المدخل الفردي
(J)	
Job Stress Management	إدارة ضغوط العمل
(K)	
Knowledge Power	التأثير المعرفي
(L)	
Laissez- Faire Leadership	القيادة المتساهلة
Leadership	القيادة
Leadership Style	أشكال القيادة الإدارية
Leadership Theories	نظريات القيادة
Leadership Behavioral Theories	نظريات القيادة الإدارية السلوكية
Liberation Theory	نظرية التحرر
(M)	

Designing Work Processes and Establishing Norms and Standards	مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
Directing	التوجيه
Distributing Tasks and Clarifying Roles	مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
(F)	
Failure Management	إدارة الإخفاق
Feedback	التغذية الراجعة
Firm Approach	أسلوب الحزم
Forming	مرحلة التكوين
Formation	مرحلة التشكيل
(G)	
Globalization	العولمة
Goals and Objectives Sharing	مرحلة المشاركة في الغايات والأهداف
(H)	
Hard Approach	أسلوب الشدة
Human Relations School	مدرسة العلاقات الإنسانية

Problem Solvers	قيادات حل المشكلات
Principles of Scientific Management	مبادئ الإدارة العلمية
Project Management	إدارة المشاريع

(R)

Reporting	المتابعة
Re-Inventing Government	إعادة اختراع الحكومة
Reference Power	تأثير المرجعية

(S)

Self Management	التعامل مع الذات
Selling havi	سلوك الإقناع or
Soft Approach	أسلوب اللين
Social Approach	المدخل الاجتماعي
Standards	المعايير
Storming	مرحلة العصف

(T)

Teamwork	فريق العمل
Teamwork Leader	قائد فريق العمل
Telling Behavior	سلوك التوجيه
The Spirit of Service	روح الخدمة العامة

Management Leadership	القيادة الإدارية
Management By Objectives	الإدارة بالأهداف
Managerial Leadership	القيادة الإدارية
Meetings Management	إدارة الاجتماعات

(N)

Norming	مرحلة وضع المعايير
New Management School	مدرسة الإدارة الحديثة

(O)

Ombudsman	المدعي العام
Open Market Economy	اقتصاد السوق الحر
Open System Theory	نظرية النظام المفتوح
Organizing	التنظيم

(P)

Participative Behavior	سلوك القيادة المشارك
Pathfinders	القادة الرواد
Performing	مرحلة الأداء
Performing and Maintaining the Team Planning	مرحلة أداء الفريق وصيانته التخطيط

The Situational Theory	نظرية الموقف
The Interact ional theory	النظرية التفاعلية
Theory x And Y	نظريتي 'Y' و 'X'
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الكلية
Time Management	إدارة الوقت
Time and motion	الوقت والحركة
Traditional School	المدرسة التقليدية
Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Transformational Leader	القائد التحويلي
Traditional Theories	النظريات التقليدية
Traits Theory	نظريات السمات

(U)  
Uncertainty عدم التأكد

(W)  
World Trade Organization (WTO) منظمة التجارة العالمية